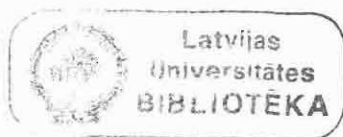


LATVIJAS UNIVERSITĀTE
Pedagoģijas un psiholoģijas institūts

PRIVĀTO SKOLŪ STRUKTŪRAS UN VADĪBAS ATTĪSTĪBA

(skolas pedagoģija)

PROMOCIJAS DARBS PEDAGOĢIJAS DOKTORA
ZINĀTNISKĀ GRĀDA IEGŪŠANAI



Promocijas darba autore
ZANE OZOLA

Promocijas darba vadītāja
Dr. habil. paed., asoc. prof. TATJANA KOŅE

Rīga
2002

SATURS

IEVADS	3
1. SKOLVADĪBA KĀ PEDAGOĢIJAS ZINĀTNES NOZARE MŪSDIENĀS	9
1.1. Mūsdienu skolas organizācijas un vadības izmaiņas sabiedrības pārkārtošanās procesos	9
1.1.1. Mūsdienu skolas mērķis un raksturojums	9
1.1.2. Privātās izglītības īpatsvars Latvijā un pasaulē: pieredzes apzināšana	19
1.1.3. Skolas vadītāja raksturojums pedagoģiskajā, administratīvajā un sociālajā aspektā	29
1.2. Skolvadības būtība un privātskolu organizācijas un vadības īpatnības	36
1.2.1. Skolvadības būtības kompleksā izpratne, mērķis un funkcijas	36
1.2.2. Mūsdienu skolvadība kā pedagoģijas un vadības zinātnes sintēze	58
1.2.3. Skolas organizācijas un vadības kvalitāte kā skolas efektivitātes nosacījums	63
1.2.4. Mūsdienu skolas attīstības stadijas un vadības komandas sadarbības modelis	71
2. SKOLAS ORGANIZATORISKĀS STRUKTŪRAS PILNVEIDE UN VADĪBAS ATTĪSTĪBA	79
2.1. Skolas organizatoriskās struktūras un vadības komandas izveidošanās. Eksperimentālā darbība	79
2.2. Skolas organizatoriskās struktūras un vadības komandas eksperimentāla pilnveidošana	93
2.3. Mācīšanās skolas veidošanās	107
2.4. Sadarbības skolas modeļa veidošanās	135
NOBEIGUMS, SECINĀJUMI	170
TĒZES AIZSTĀVĒŠANAI	173
LITERATŪRAS SARAKSTS	174
PIELIKUMI	180

IEVADS

Viens no galvenajiem valsts un sabiedrības attīstības faktoriem ir cilvēka zināšanas. Mūsdienās ir kļuvis skaidrs, ka nākotnes cilvēks, pirmkārt, ir izglītots cilvēks. Eiropas Savienības vadošajos dokumentos izglītībai ir prioritāra vieta un tiek akcentēta valsts gatavība cilvēkiem sniegt to visa mūža garumā. Lietojot ekonomisko terminoloģiju, 70-80% no valsts ekonomiskās izaugsmes potenciāla ir atkarīgs no iedzīvotāju izglītības, tādēļ ES plāno 21.gadsimtā arvien palielināt izglītībai paredzēto finansējumu. Eiropas Savienības gatavotais projekts "Studējošā Eiropa" (Learning Europe) norāda uz Eiropas gatavību dzīvē realizēt dokumentos pieņemto (Gavigan, 1999; Ābols, 1999; Carnoy, 1999; Eiropas Savienības valstu izglītības sistēmu struktūra, 1999; ES un izglītība, 1999; ES un pārmaiņas Latvijā, 1999; Kangro, 1997; Nākotnes izglītības meti, 1998). Iedzīvotāju izglītības līmenis tiek uzskatīts par valsts nozīmes stratēģisko resursu. Nākotnē ikviena cilvēka vietu sabiedrībā galvenokārt noteiks viņa paša iegūtās zināšanas. Nākotnes sabiedrība ieguldīs savu kapitālu zināšanu apgūvē, tā būs sabiedrība, kur māca un mācās, kurā katrs indivīds pats veido savu profesionālo kvalifikāciju. Citiem vārdiem sakot, tā būs sabiedrība, kas mācās (Mācīšana un mācīšanās, 1998).

Arī Latvijā, tajā saimnieciskajā un politiskajā situācijā, kas izveidojusies pēc neatkarības atgūšanas, pārejā uz tirgus ekonomiku ir nepieciešamība mērķtiecīgi paaugstināt iedzīvotāju izglītības līmeni. Latvijas konkurētspēju nodrošinošie faktori ir un būs augsti kvalificēts un izglītots darbaspēks, zinātniski un intelektuāli nodrošināta saimniecība. Tāpēc Latvijas Republikā ir nepieciešams pilnveidot izglītības sistēmu, veidot to tā, lai rodas priekšnoteikumi brīvas un radošas personības izaugsmei. Ir jāievēro pasaules attīstītāko valstu pieredze, kas nodrošinātu Latvijas kā pilnvērtīga partnera iekļaušanos Eiropas apritē.

Latvijas valstī ir izstrādāta izglītības mērķu politika, kas paredz iedzīvotājiem nodrošināt izglītību, lai katrs spētu atrast savu vietu sabiedrībā tirgus ekonomikas apstākļos. Savukārt LR izglītības struktūrpolitika piedāvā izglītības ieguves sistēmu, kas pamatā balstās uz valsts izglītības iestāžu tīklu, tomēr tai pašā laikā atzīstot alternatīvu (privātu) izglītības iespēju (Vaivads, 1994). Tomēr izstrādātajai mērķu politikai un struktūrpolitikai nav reāla politiska un ekonomiska pamatojuma. Somu zinātnieks Rinne uzsver, ka ikvienai valstij nepieciešams precīzi definēt, kuru labklājības modeli tā vēlas īstenot. Pašaidām Latvijā nav konkrētas nostādnes par valsts izglītības politiku un labklājības modeli. Eiropas valstīs pastāv četri labklājības modeļi: liberālais (Lielbritānija), korporatīvi konservatīvais (Vācija, Francija, Itālija, Beneluksa valstis), periferiālais (Spānija, Grieķija, Portugāle, Īrija), sociāldemokrātiskais (Ziemeļvalstis). Katrā modelī sociālā un izglītības politika traktēta atšķirīgi. Ziemeļvalstu sociāldemokrātiskais modelis katram cilvēkam garantē augstu izglītības un sociālās labklājības līmeni neatkarīgi no viņa sociālā statusa un ģimenes piederības. LR Izglītības likumā definēts, ka katram ir tiesības iegūt izglītību neatkarīgi no mantiskā un sociālā stāvokļa, rases, tautības, dzimuma, reliģiskās un politiskās pārliecības, nodarbošanās un dzīvesvietas (3.pants). Kopumā tas atbilst sociāldemokrātiskajam modelim. Pašreiz daļa no likumā definētajām normām netiek realizēta, un tas liecina par Izglītības likuma neatbilstību reālajai dzīvei. Tāpēc pārmaiņas izglītības politikā un likumdošanā vienmēr saistāmas ar valsts sociālekonomisko situāciju, spēku samēriem politikā un ekonomikā, valsts iedzīvotāju kulturālajām īpatnībām, apkārtējo valstu pieredzi u.c.

Zināšanas pašreiz ir ļoti pieprasīts produkts, tāpēc izglītība kļūst par uzņēmējdarbības veidu. Privāto skolu vēsture atjaumotajā Latvijā vēl ir tikai desmit gadus gara, tāpēc pieredze ir neliela. Lai gan būtībā privāto skolu struktūra un vadības darbs neatšķiras no valsts vai pašvaldību skolām, pastāv zināmas atšķirības privāto skolu organizācijas procesā, skolas struktūrā un

vadībā, kuru izpētei veltīts promocijas darbs. Atšķirības privāto skolu veidošanās un vadības procesā pamatojas galvenokārt neilgajā privāto skolu pastāvēšanas vēsturē – reizē ar jaunu skolu veidojas arī jauna tipa vadības un skolas attīstības modelis.

Darba izpētes **objekts** ir privātskolas darbība.

Izpētes **priekšmets** – sadarbības skolas veidošanās.

Jau vairākus gadus pedagoģiska aktualitāte ir skolu darbības efektivitāte un uzlabošana, inovāciju ieviešana. Arī skolvadības kā pedagoģijas zinātnes nozares pētījumu galvenais mērķis ir skolas darba uzlabošana un efektivitāte. Jebkurš skolvadības darbības aspekts – gan skolas struktūras un darba organizācijas, gan skolas vadības darbs ir vērtējams pēc noteikta kritērija – cik lielā mērā tas ietekmēs konkrētās skolas vai citu skolu darbības efektivitāti. Nav efektīvas skolas bez talantīgiem, zinošiem, strādīgiem līderiem un mūsdienīgas izpratnes par vadības būtību, bez skolotājiem, kuri nepārtraukti pilnveido savas zināšanas, bez izaugsmi veicinošas organizācijas kultūras, kas balstīta visu organizācijas locekļu savstarpējā sadarbībā.

Promocijas darba **mērķis** ir noteikt efektīvas sadarbības skolas organizatorisko struktūru, analizēt skolas kā mainīgas, pastāvīgā attīstībā esošas organizācijas veidošanās procesu, kā arī kompleksi izpētīt skolas vadības attīstību un saturu.

Hipotēze.

Sadarbības skola veidojas sekmīgāk, ja:

- organizācija atrodas nepārtrauktā pārmaiņu un pilnveides procesā, tā attīstās stadijveidīgi, veidojot konkrētu attīstības modeli;
- katrai skolas attīstības stadijai ir savas kvalitatīvi atšķirīgas pazīmes, kas funkcionē kā stadijas attīstības kritēriji;

- vadības būtība ir katra skolas vadības komandas subjekta specifiskās kompetences sintēze sadarbībā, veidojot komandas darba augstāku kvalitāti.

Darba uzdevumi:

- 1) izpētīt teorētiskās nostādnes par efektīvu sadarbības skolu, skolvadības būtību un īpatnībām privātskolā,
- 2) atklāt sadarbības skolas attīstības procesa un efektīvas vadības nodrošināšanas kritērijus,
- 3) izstrādāt skolas nepārtrauktas attīstības stadiālo modeli un vadības sadarbības modeli, eksperimentāli to pārbaudīt.

Pētījuma metodes:

- Pedagoģiskās, psiholoģiskās, vadības zinātnes literatūras teorētiska analīze;
- Latvijas Republikas normatīvo dokumentu teorētiska analīze;
- Anketēšana, intervijas, pārrunas, novērošana, pedagoģisko situāciju analīze;
- Datu statistiskā analīze un teorētiska interpretācija.

Pētījuma teorētiskā bāze.

Pētījuma teorētisko pamatu veido Latvijas un ārvalstu pedagoģijas, psiholoģijas un vadības zinātnes teorētiskas un praktiskas nostādnes, kas aktuālas mūsdienu skolvadībai. Pētījumā kā avoti izmantoti Latvijas Republikas normatīvie dokumenti.

Darba teorētisko bāzi veido:

- 1) Skolu organizācijas un vadības efektivitātes teorijas (*Barath, Fertig, Reczigt, Guldemon, Creemers, Bennet, Harris, Hopkins, Amscow, West, Halvari, Johansen, Tore, Wasserstein-Warnet, van den Berg, Vandenberghe, Slegers, Zoel, Suhorukov, Brown, Rutherford, Boyle, Fulans, Krieviņš, Ozoliņa*);

- 2) skolu demokratizācijas teorētiski un praktiski atzinumi (*Fulans, Kjergards, Martinijene, Brock-Ulne, Pliners, Puolimatka*);
- 3) mūsdienu skolvadības teorētiskās nostādnes (*Kandakov, Pidgasistij, Sorokin, Slasterņin, Beļickis, Inne, Kukele, Samisēviča, Skrastiņš, Žukovs u.c.*);
- 4) atziņas, kas balstītas teorijās par skolu vadības, pedagogu un skolēnu pašregulāciju, pašvirzību, pašnovērtējumu (*Špona, Ejelds, Kopmane, Petermane, Iliško, Skrastiņš*);
- 5) pedagogijas un vadības zinātnes sintēzes teorētiskas un praktiskas atziņas mūsdienu skolvadībā (*Ozoliņa, Šmite, Holmss, Brundrett, Dimmock, Barath, Jarvis, Habermass, Mezirov, Norman, Kolb, Creemers, Heyneman, Zelvys, Muzis, Day, Chrispeels, Wilhelm, Dewhurst-Savellis, Parker, Kremer-Hayon, Gold, Koķe*);
- 6) organizācijas struktūras pilnveides teorijas mūsdienu vadības zinātnē (*Jarvis, Brundrett, Allan, Cole, Ivancevich, Stevens, Ilmete, Praude, Beļčikovs, Ķeniņš-Kings, Līdumnieks, Forands, Spulle, Stelpe u.c.*);
- 7) izglītības kvalitātes novērtēšanas teorētiski un praktiski atzinumi (*Salmi, Koķe, Solovjovs, Počs, Vītra, Ejelds, Stelpe, Raževa, Skrastiņš, Geske, Šmite, Holmss*).

Pētījuma empīriskā bāze.

Promocijas darbs izstrādāts, balstoties uz autores septiņu darba gadu pieredzi privātskolā "Patnis".

Pētījuma posmi.

Pētījuma gaitu nosacīti var sadalīt piecos posmos:

1. posms (1994.gada 1.puse) – pētījuma objekta, priekšmeta noteikšana, mērķa izvirzīšana un hipotēzes veidošana, teorētisko nostādņu apzināšana – apkopota un analizēta pedagoģiskā, psiholoģiskā, filozofiskā, vadībzinību literatūra skolvadības jēdziena izpratnei un interpretācijai.

2. posms (1994./95.mācību gads jeb eksperimenta 1.posms) – privātskolas “Patnis” dibināšana, skolas organizatoriskās struktūras un vadības komandas izveidošana.
3. posms (1995./96.mācību gads – 1996./97.mācību gada 1.puse jeb eksperimenta otrais posms) - skolas attīstības procesuālā modeļa izveide, atklājot efektīvas skolas attīstības procesa nodrošināšanas kritērijus. Skolas vadības struktūras pilnveide, aprobējot projektmenedžmenta principus vadības darbā.
4. posms (1996./97. mācību gada vidus – 1999./2000.mācību gads jeb eksperimenta trešais posms) – mācīšanās skolas izveidošanās saskaņā ar hipotētisko skolas attīstības modeli.
5. posms (2000./2001. mācību gads – 2001./2002.mācību gada sākums jeb eksperimenta ceturtais posms) – sadarbības skolas izveidošanās, pētījuma rezultātu apkopošana, izvērtēšana, formulēšana.

Promocijas darba **struktūru** veido ievads un divas nodaļas, nobeigums un secinājumi, tēzes aizstāvēšanai, literatūras saraksts, 41 zīmējums, 7 tabulas, 13 pielikumi.

1. nodaļa

SKOLVADĪBA KĀ PEDAGOĢIJAS ZINĀTNES NOZARE MŪSDIENĀS

1.1. Mūsdienu skolas organizācijas un vadības izmaiņas sabiedrības pārkārtošanās procesos

1.1.1. Mūsdienu skolas mērķis un raksturojums

Ar jēdzienu *labā, mūsdienīga, efektīva skola* saistāmi tādi termini kā *skolu efektivitāte, skolu uzlabošana, atvērta skola, pārmaiņas izglītībā, demokrātija un sadarbība, globalizācija un multikulturālisms*. Mūsdienu literatūrā jēdzieni *labā skola, mūsdienīga skola, efektīva skola* tiek lietoti kā sinonīmi, tāpat turpmāk šajā darbā tie lietoti kā sinonīmi. Laba skola vienmēr ir gatava mainīties, un to apliecina dažādu valstu pedagogu atziņas.

20. gadsimta otrajā pusē visā pasaulē notiek lielas pārmaiņas izglītības sistēmā. ASV un Rietumeiropā 60. gados kļūst pilnīgi skaidrs, ka izglītība nonākusi strupceļā. Sākas dažādi mēģinājumi uzlabot un sakārtot skolu sistēmu – gan valdību līmenī, gan pašu skolu līmenī. Tā piemēram, 70. gadu beigās pasaulē sākas efektīvo skolu kustība, kas izstrādā un praksē pierāda teorijas, ka skolas var panākt labus rezultātus arī grūtos apstākļos (Fulans, 1999; Fertig, 2000). Teoriju par skolu efektivitātes nodrošināšanu ir daudz, visas tās ir orientētas uz skolu sasniegumiem. Piemēram, Krēmersa (Creemers, 1994; Reeziņt et al, 1999) izveidotais izglītības efektivitātes modelis bazēts uz trīs kritēriju intensitāti no skolas puses, tie ir: kvalitāte, laiks, iespējas. Tas nozīmē, ka visi skolā un klasē notiekošie procesi, kas orientēti uz skolēnu sasniegumiem, ir atkarīgi no tā, cik šie procesi ir kvalitatīvi, cik ilgā laikā šie procesi notiek un kādas ir iespējas šos procesus realizēt. Savukārt skolēnu sasniegumi izriet no viņu sociālā pamata (ģimene), intelekta un motivācijas. Citiem vārdiem, skolēna sasniegumus veido tie paši faktori, kas viņa personību – vide (ģimene), iedzimtība (intelekts).

audzināšana (un tās nosacīta motivācija). Skolas un skolēnu sasniegumu mēraukla ir laiks, kurā noteiktais uzdevums vai mērķis sasniegts.

20. gadsimta 90. gados pēc padomju gadu stagnācijas izglītības sistēmā Latvijas skolās ienāk jaunas vēsmas, kas pauž radikāli pretēju pieeju gan skolu vadīšanā, gan mācību un audzināšanas darba organizēšanā. Sākas *skolu uzlabošana (school improvement)*. Pretēji padomju skolas totalitārismam, kas izpaudās gan autoritārā vadības un pedagogu darbā, gan brīvas informācijas sagrozīšanā un viedokļa noliegšanā, gan vienveidīgā frontālā mācību metodikā utt., tagad skolās notiek pārorientēšanās uz demokrātisku pieeju skolas un skolēnu attīstībā. Mācību metodes dažādojas, liela uzmanība tiek pievērsta mācību darba individualizācijai un diferenciācijai, palielinās atklātu diskusiju nozīme skolēnu audzināšanā, vadības un pedagogu darba stils demokratizējas, pedagoģiskā procesa centrā nonāk skolēns. Pārmaiņas skolu darbā ir radikālas, jo valsts iekārta ir radikāli mainījusies - no totalitārisma uz demokrātiju. Pārmaiņu laiks ir ļoti sarežģīts, jo cilvēkiem daudz kas jāapgūst no jauna, un liela nozīme ir katras skolas spējai uzņemties un vadīt pārmaiņas, panākt reālu skolas darba uzlabošanos.

Laba, mūsdienīga skola nav iedomājama bez mērķtiecīgas skolu efektivitātes veicināšanas un skolu uzlabošanas. Literatūrā parasti tiek šķirti jēdzieni *skolu efektivitāte (school effectiveness)* un *skolu uzlabošana (school improvement)*, tas nozīmē, ka skolu efektivitātes pētījumi vairāk ir orientēti uz organizācijas attīstības strukturālajām pārmaiņām, kamēr skolu uzlabošanā uzsvērti organizācijas pārmaiņu un attīstības kulturālie aspekti (Bennet et al. 1999). Šo viedokli apstiprina arī Hopkinss, Ainskovs un Vests (Hopkins et al. 1994), uzsverot, ka *skolu uzlabošana* ir tāda pieeja pārmaiņām izglītībā, kas uzlabo gan skolēnu sasniegumus, gan arī stiprina skolas spējas pārmaiņu vadīšanā.

Arī Latvijā pedagogi meklē atbildi uz jautājumu, kas ir atvērta, efektīva, uz pārmaiņām orientēta skola.

Sorosa fonda-Latvija programmas “Pārmaiņas izglītībā” iniciētā projekta “Efektīva skola” pārskatā autore (Bērziņa, 1997), uzdodot pirmo jautājumu projekta pieteikumu iesniedzējiem: “Kā jūs izprotat jēdzienu efektīva skola?”. konstatējusi, ka toreiz vairumam respondentu vēl nebija nojausmas, ka pasaulē cilvēki jau vairāk nekā divdesmit gadus mērķtiecīgi ir meklējuši atbildes uz šo jautājumu, nosaucot šo nozari par skolas efektivitātes pētījumiem.

Tā, Latvijas skolu vadītāji, līdzīgi kā privātskolas “Patnis” dibinātāji 1994./95. mācību gadā, balstoties galvenokārt uz iekšēju intuitīvu izpratni par to, kas ir efektīva skola, mēģina to definēt:

- tāda skola, kurā skolas vadības, skolēnu, vecāku, vietējās pašvaldības u.c. sabiedrības pārstāvji prasmīgā, mērķtiecīgā darbībā veic savu galveno – izglītošanas uzdevumu, maksimāli apmierinot sava darba pasūtītājus;
- efektīva skola ir tāda skola, kurā skolēni mācās labprāt un labprāt nāk uz skolu. Tāda skola, kur skolēni bez bailēm griežas pie skolotāja pēc palīdzības. Skolas beidzējiem ir tādas prasmes un zināšanas, lai viņi varētu iestāties jebkurā mācību iestādē vai darbā un justos droši par sevi. Lai skola būtu efektīva, jāmainās pašam skolotājam.

Apkopojot Latvijas un ārvalstu pedagogu atziņas, kā arī “Patņa” pieredzi, var konstatēt, ka labu skolu raksturo šādas iezīmes.

A. Efektīvs un rezultatīvs mācību un audzināšanas darbs, kas balstās uz individualizāciju un diferenciaciju. Šāds darbs sekmē katra indivīda izaugsmi pretēji padomju skolas gados sludinātajai kolektīviskās vienlīdzības idejai (Kopinane, Petermane, 1999), tomēr nepieciešams saprast, ka mācību un audzināšanas darbā bez kolektīvisma pieejas nevar iztikt un ir jāveido sintēze starp šīm abām pieejām (Fulans, 1999).

B. Mācību vide ir tāda, kas skolēniem un skolotājiem ļauj izjust un noticēt tam, ka viņi paši var izdarīt daudz labvēlīga un optimistiska gaisotne stundās, kas rada drošības un aizsargātības izjūtu un sniedz iespējas katram bez bažām mēģināt, kļūdīties, mācīties no savām un citu kļūdām – tie visi ir nozīmīgi

priekšnosacījumi veiksmīgām mācībām, skolēnu saskarsmes kultūras veidošanā (Valsts pamatizglītības standarti, 1999).

Klases un skolas vide ir atvērta, dinamiska un nepārtrauktā attīstībā esoša sistēma, kas pieļauj vienlaicīgi vairāku patiesību pastāvēšanu. Vide ir pašorganizējoša sistēma, kas nodrošina visu – gan kognitīvās, gan afektīvās un psihomotoro jomu attīstību, vide, kas veicina katra mācību procesa dalībnieka autonomiju un kur bērns tiek uztverts kā vērtība (Iliško, 1999).

C. Mūsdienīgas skolas izglītības bāzi veido: vērtībkopums, kas ir cilvēces kulturālās attīstības pamatā un saista skolēnu ar tuvākās cilvēces sociālās k. pības kultūru – savas valsts un tautas nacionālās kultūras vērtībām. Tā līmenis nav statisks, bet ir relatīvi stabils un atkarīgs no zinātniski tehniskā un sociāli ekonomiskā progressa valstī, kā arī izglītības saturs, kurš veido cilvēka kultūras līmeni sadzīvē, ražošanā, kultūrā, pārvaldē, zinātnē, tehnoloģijā, attiecību sistēmās cilvēks-cilvēks, cilvēks-sabiedrība, cilvēks-daba (Krieviņš, 1997).

D. Mūsdienīgas skolas izglītība ir ne tikai profesionāli orientēta, bet tā sekmē jauniešu iniciatīvu, sadarbības iemaņas, spēju loģiski spriest, patstāvīgi risināt problēmas, pamatot savu viedokli, iemaņas pieņemt lēmumus un plānot darbu, iemaņas darbam ar informāciju, iemaņas patstāvīgi mācīties (Krieviņš, 1997). Mūsdienīga skola veicina skolēnu pašregulējošas attieksmes veidošanos (Špona, 2001). Jaunietis ir gatavs patstāvīgai dzīvei, un šo kvalitāšu apguvi skola nodrošina.

E. Laba skola nepārtraukti ir pārmaiņu procesā. Pārmaiņas skolā ir alternatīvu attīstības projektu meklējumi un pārbaude: nemitīgs iestādes pašnovērtējums esošā perioda ekonomiski politiskajā situācijā. Tās ir iespējas attīstīties, paplašināties vai sašaurināties, iespējas optimizēt mācību procesu, kombinējot dažādas pieejas. Tās ir prioritāšu apzināšanas un programmu izstrādes komandas darbībā, kā arī jauninājumi un inovācijas skolas darbā, kas bāzējas uz sava novada kultūrvēstures izpratni un konkurētspējas ievērošanu. Tās ir organizatoriskas pārmaiņas, kuras veicina sociāli ekonomiskā un politiskā

situācija pagastā, novadā un valstī (Šmite, 1997). Skolā pārmaiņu procesu veicina katra darbinieka un skolēna spējas mainīties, un pārmaiņas skolā ir proporcionālas tam, cik lielā mērā skola (skolotāji un vadība) pati ir gatava mācīties (Halvari et al, 1998).

Pārmaiņas skolā vislabāk risinās tad, ja tās rodas no iekšienes. Ja pašā skolā nav virzības, tā kļūst stagnātiska un pilnīgi atkarīga no ārējiem stimuliem. Pašvirzības trūkums norāda, ka skola un tās locekļi ir atteikušies no iespējas pašiem ietekmēt savu situāciju (Fjelds, 1998).

Origināla pieeja pārmaiņām skolā ir Fulanam (Fulans, 1999), izdalot astoņas atziņas, kā iespējams vadīt sarežģīto pārmaiņu procesu:

- 1) Būtiskos jautājumos pavēles nedarbojas (jo sarežģītāka pārmaiņa, jo mazāk to var uzspiest). Tas nozīmē, ka pārmaiņu īstenotājiem - skolas kolektīvam - jābūt sevī pārliecinātiem par konkrētās pārmaiņas nepieciešamību, citādi to nekad nevarēs ieviest, jo nebūs izprasta pārmaiņas nepieciešamība.
- 2) Pārmaiņas ir ceļš, nevis plāns (pārmaiņas ir neviennozīmīgas, nenoteiktības un satraukuma pilnas, brīžiem nedabiskas). Fulans uzsver, ka ne vienmēr labs plāns nodrošina labu rezultātu, tāpēc vienmēr jābūt gatavam nejaušībām.
- 3) Problēmas ir mūsu draugi (problēmas ir neizbēgamas, bez tām nevar mācīties). Problēmu risināšanas procesā iespējams nonākt pie daudzām jaunām atziņām, kas savukārt palīdz risināt citas problēmas.
- 4) Redzējums un stratēģiskā plānošana rodas vēlāk (pārags redzējums un plānošana dara aklu). Šis ir pretējs viedoklis vairumam menedžmenta literatūrā paustajam, jo parasti tiek uzsvērtas savlaicīgas plānošanas nācīgā nozīme pozitīvu rezultātu sasniegšanā ikvienā projektā.
- 5) Ir vajadzīgs gan individualisms, gan kolektīvisms (izolācijai un grupveida domāšanai nav vienpusēja atrisinājuma).
- 6) Nepalīdz ne centralizācija, ne decentralizācija (nepieciešamas ir stratēģijas gan no augšas uz apakšu, gan no apakšas uz augšu).

- 7) Būtiski panākumi ir iespējami, ja ir saistība ar plašāku vidi (vislabākās organizācijas mācās gan ārēji, gan iekšēji).
- 8) Katrs cilvēks ir pārmaiņu nesējs (pārmaiņas ir pārāk nopietna lieta, lai tās atstātu speciālistu rokās; personiskais skatījums un meistarība ir vislabākā aizsardzība).

M.Fulana pieņēmumi ir ļoti dabiski un aicina pārmaiņu vadītājus nenonākt galējībās. Tikai talantīgs un izglītots vadītājs, kurš spēj uztvert pārmaiņu *nervu* un sava kolektīva potences, noskaņojumu un spējas, varēs kvalitatīvi un mērķtiecīgi vadīt pārmaiņas, radot savos darbiniekus pārliecību, ka problēmas ir nevis kārtējās nepatīkšanas, bet gan radošu risinājumu avots, ka katrs indivīds ir pārmaiņu nesējs un tajā pašā laikā spēks ir kolektīvā. M.Fulans uzskata, ka arī pašpārvalde nav 100% pozitīva institūcija. Šobrīd Latvijā pēc ilgajos padomju gados piedzīvotā kolektīvisma, dominē uzskats, ka izšķiroša nozīme skolu atveseļošanā ir individualizācijai un diferenciacijai, ka svarīga ir decentralizācija utt. Tā ir sabiedrības dabiska reakcija uz ilgstoši uzspiestu viena veida domāšanu. Tomēr, mēģinot saredzēt un iet pareizo ceļu pa vidu starp abām galējībām, pārmaiņas būs pozitīvas.

Fulana atziņas par pārmaiņu norisi ņemtas vērā, 2000./2001. mācību gadā plānojot skolas “Patnis” attīstību. Īpaši nozīmīgas ir atziņas par problēmu risināšanu, jo šajā gadā skolai jāsasopas ar daudzām šķietami neatrisināmām problēmām finanšu jomā. Skolas vadībai ir nepieciešams sakārtot savas zināšanas un izjūtas, lai, vadot skolu pa sarežģīto pārmaiņu ceļu, spētu izturēt grūtības un saskatīt skolas attīstības pozitīvos aspektus nākotnē.

F. Nemitīga demokratizācijas attīstība visos līmeņos. Demokrātiska skola, kas attīstās, raksturojama šādi: savstarpēja skolas kolektīva atbildība, izvirzot mērķus, veicot plānošanu, īstenojot lēmumus, novērtējot projektus vai norišu attīstību; kompetence un efektivitāte visos līmeņos; radošajam garam un iedvesmai – plašas iespējas, nenomākt spontānitāti; atvērtība – īpaši no vadošo darbinieku puses; spēja sekot un sasniegt izvirzītos mērķus; ir pieejami resursi.

lai izvirzītu jaunus mērķus; drosmē risināt iekšējos konfliktus; citu, kā arī savu zināšanu un spēju atzīšana; spēja cienīt dažādus raksturus; visa kolektīva piedalīšanās svarīgu lēmumu pieņemšanā; pilnīga runas brīvība un informācijas pieejamība; spēja izplatīt *labas vibrācijas* (Kjergaard, Martiniene, 1996).

Nemitīgas attīstības un demokratizācijas veicināšanā neapšaubāmi liela ir skolas direktora nozīme. Viņš ir tas, kas nosaka skolas toni un, pirmkārt, izplata *labas vibrācijas*. Direktors ir tas, kurš nosaka trauslo robežu starp demokratizāciju un liberalizāciju, centralizāciju un decentralizāciju skolas pārvaldes darbā. Direktors iedvesmo un stimulē visu skolas kolektīvu. Tomēr demokratizācijai un sadarbībai jānotiek visos skolas līmeņos, tikai tad tā būs uzskatāma par vispārēju skolas demokratizāciju.

Demokrātiskai un stagnātiskai skolai pretnostatītas sekojošas iezīmes (1. tabula), (Kopmane, Petermane, 1999).

1. tabula

Demokrātiskas un stagnātiskas skolas raksturojums.

Demokrātiska skola	Skola stagnācijā
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitāte • visu līmeņu sadarbība un kompetence • kreativitāte un iztēle • spontanitāte, saistīta ar humora izjūtu • nav aizspriedumu, īpaši no vadības puses • spēja sniegt un izpildīt formulētos mērķus • drosmē tikt galā ar iekšējiem konfliktiem • spēja novērtēt citu un savas zināšanas un iespējas • cieņa pret visa veida raksturiem • līdzdalība visu svarīgo lēmumu pieņemšanas procesos • spēja radīt "labas vibrācijas" • kopīga atbildība par mērķiem, plānošanu, lēmumu izpildi, projekta novērtējumu vai darbību 	<ul style="list-style-type: none"> • slikta komunikācija vai tās vispār nav • mērķis nav zināms vai tiek ignorēts • nav diskusiju par mācību darbu • nav atjaunošanās vadošajā personālā vai rīcībā • nav ilglaicīgas plānošanas • varas koncentrēšanās • aizspriedumainība, jaunumi netiek ieviesti • vadošais personāls neiedvesmo • problēmas un informācija tiek turētas slepenībā • nepareiza informācija • nav personāla tālākas izglītošanas

Par demokrātiskas skolas iezīmēm Latvijā pēdējos desmit gados publicēts daudz materiālu. Tā, papildinot augstākminētās demokrātiskas skolas iezīmes, J. Pliners (Pliners, 1999) liek uzsvāru uz sekojošām iezīmēm:

- Visu pedagoģiskā procesa dalībnieku demokrātiska līdztiesība, demokrātiska skolas nolikuma ievērošana.
- Garantēta skolēnu, skolotāju, vecāku un administrācijas tiesību aizsardzība.
- Mācību procesa individualizācija, ļaujot skolēniem izvēlēties mācību priekšmetus, to apguves līmeņus un laiku.
- Patstāvības princips mācību darbā, mācot skolēnus patstāvīgi apgūt mācību vielu stundās, neklātienē vai eksternātā.
- Racionāls kolektīvās un individuālās audzināšanas apvienojums, mācot skolēnus pēc individuālām programmām klases un skolas kolektīvā.
- Skolotāju, skolēnu un vecāku sadarbība, lai sasniegtu maksimāli iespējamo rezultātu skolēna mācīšanās, audzināšanās un attīstībā.

Jēdziena *demokrātija* izpratne mūsdienu sabiedrībā nav viennozīmīga un tiek identificēta ar citām vērtībām – brīvību, labklājību, visatļautību u.c., aizmirstot, ka demokrātijas pamatnosacījums ir katra indivīda atbildība (Kopimane, Petermane, 1999), tāpēc svarīgi ir izprast, ka skolas un izglītības demokratizācija ir ilgstošs process, kas prasa rūpīgu darbu pie demokrātiskas izglītības oficiālo un neformālo programmu radīšanas un realizēšanas, kā arī valdības un visas sabiedrības atbalstu. Demokratizācijas process mūsdienu skolā saistāms arī ar skolas izglītības galveno mērķi - sagatavot jauno paaudzi aktīvai, patstāvīgai darbībai un dalībai demokrātiskas sabiedrības dzīvē cilvēces sasniegtās kultūras līmenī, tātad pie galvenajiem skolas uzdevumiem pieder ne tikai veidot skolēnu vispārējās spējas, universālos darbības paņēmienus, bet arī radīt apstākļus (darbības vidi skolēnu sociokulturālai attīstībai), veidot jauno cilvēku pilsonisko pozīciju, gatavību patstāvīgai dzīvei, darbam, jaunradei, atbildībai un dalībai valsts pārvaldē – demokrātijas procesā, nodrošināt katrā vecumposmā apstākļus personības pašnoteikšanās procesam (Krieviņš, 1997).

G. Mūsdienīgu skolu raksturo arī multikulturālas izglītības klātbūtne un globalizācijas procesu respektēšana. Mūsdienās praktiski nav sastopamas tādas

valstis, kurās dzīvotu tikai viena etniska grupa. Līdz ar to aktuāls ir jautājums par dažādu etnisku grupu kultūru vienlīdzīgu līdzāspastāvēšanu skolās. Par multikulturālu izglītību sauc divu vai vairāku kultūru zināšanu iegūšanu, attīstīšanu un tālāknodošanu sabiedrībā, kur kopā dzīvo vai mācās divas vai vairāk etniskas grupas (Brock – Utne, 1998). Latvijā dominē divas lielas grupas, kuras pārstāv latviešu un krievu kultūru, tāpēc Latvijā šobrīd aktīvi attīstās bilingvālā izglītība. “Patnī” mācās galvenokārt latviešu bērni, tāpēc šeit bilingvālās izglītības metodes netiek izmantotas, toties “Patnī” ir atvērta vide dažādu tautību un kultūru bērnu izglītībai, to pierāda tas, ka vairāki skolēni sakarā ar viņu vecāku nodarbošanos, kas saistīta ar biežu dzīves vietas maiņu, veiksmīgi integrējušies un mācījušies skolā vienu vai divus mācību semestrus.

Globalizācija arī ir parādība, kas ietekmē mūsdienīgu skolu. Latvijā šobrīd tā ienāk skolu dzīvē ar informācijas tehnoloģijām, kas ļauj dažādot mācību procesu, diemžēl līdzekļu trūkuma dēļ šīs iespējas pagaidām skolās ir visai ierobežotas. Atsevišķos rajonos, piemēram, Rīgā notiek centralizēta skolu aprīkošana ar interneta izmantošanai nepieciešamo nodrošinājumu, tomēr tas attiecas tikai uz sabiedriskā sektora skolām, nevis uz privātskolām, tāpēc “Patnis”, izmantojot sev pieejamus resursus (kā piemēram, Sorosa fonda- Latvija projektu konkursa rezultātā iegūtus līdzekļus), jau vairākus gadus saviem skolēniem ir devis iespēju mācību procesā izmantot globalizācijas priekšrocības caur internetu. Mācību procesā Latvijā globalizācija izpaužas skolotāju apmaiņā. Īpaši tas attiecas uz valodu apguvi. “Patnā” skolotāji un skolēni arī piedalās starptautiskos projektos, piemēram, vides un veselības izglītībā. Analizējot skolu pieredzi gan Latvijā, gan Eiropā un citur, iespējams noteikt nosacījumus, kas veicina mūsdienīga pedagoģiskā procesa nodrošināšanu skolā:

- jauna tipa skolā akcents tiek pārvietots no mācīšanas uz mācīšanos, kur pedagoģiskā procesa centrā ir skolēns nevis skolotājs; mūsdienīgas skolas mērķis ir brīvas un radošas personības harmoniskas attīstības nodrošināšana;

- arvien vairāk teorētiskās zināšanas tiek saistītas ar praktiskajām zināšanām, to sauc par skolēnu gatavošanos dzīvesdarbībai;
- mācību saturā mainās pieeja no viena priekšmeta apguves uz integrētu kursu apguvi, kas vecākajās klasēs jau saistās ar profesionālo orientāciju, ņemot vērā darba tirgus tendences.

Apkopojot Latvijas un ārvalstu pedagogu teorētiskās nostādnes, var secināt, ka *efektīva skola*, t.i., skola, kas ir ieinteresēta un sasniedz augstus rezultātus mācību darbā, personības izaugsmes sekmēšanā, savstarpējo attiecību veidošanā, sabiedrības demokratizācijā un savstarpējas sadarbības veicināšanā, vides sakārtošanā, pilda sociālos uzdevumus. Tā ir skola, kas mācās un veic pašizvērtēšanu (Skrastiņš, 2000). Efektīva skola atrodas nepārtrauktā pārmaiņu procesā.

Skolu efektivitātes un uzlabošanas pētījumi ir ieņēmuši ļoti nozīmīgu vietu privātskolas “Patnis” attīstībā, jo “Patnis” vienmēr ir gribējis būt mūsdienīga organizācija, kas strādā saskaņā ar jaunākajām pedagogijas un vadības zinātnes atziņām. Tomēr teorētiskās literatūras studēšana nedod tūlītēju iespēju skolai kļūt par efektīvi strādājošu organizāciju, taču tā dod attīstības virzienu un ļauj sakārtot skolas ikdienu.

Visbeidzot – efektīvas skolas veidošanās svarīgs priekšnosacījums ir tāda izglītības sistēma, kura ir gatava pārmaiņām, atvērta demokrātiskiem procesiem, tai skaitā atvērta alternatīviem izglītības modeļiem (netradicionālajai izglītībai, nevalstiskā sektora jeb privātajām skolām utt.) Latvijā šobrīd pamazām sakārtojas izglītības sistēma, kurā jau desmit gadus attīstās privātā izglītība. Šajā kontekstā svarīgi ir teorētiski un praktiski pētījumi par privāto izglītību dažādu pasaules valstu izglītības sistēmās.

1.1.2. PRIVĀTĀS IZGLĪTĪBAS ĪPATSVARS LATVIJĀ UN PASAULĒ: PIEREDZES APZINĀŠANA

Mainoties Latvijas izglītības sistēmai un veidojoties arvien jaunām privātskolām, aktualizējas pētījumi par pasaules un Latvijas pieredzi privātās izglītības attīstībā. Šajā apakšnodaļā ir apkopoti un analizēti dati par privātskolu īpatsvaru Eiropas Savienības valstu izglītības sistēmās un citur pasaulē, kā arī iztirzāts privātās izglītības finansējums Eiropas Savienībā salīdzinājumā ar Latviju (Geske et al, 1997; Izglītības attīstības stratēģiskā programma, 1998; Key Data on Education in Europe 1999/2000, 2000; Latvijas Privātskolu asociācija, 2000; Mikuda, 1999; Školnaja sistema Federativnoj Respubliki Germanii, 1998). Salīdzinājumam izmantoti dati par privātās izglītības īpatsvaru Ziemeļamerikā, Dienvidamerikā, Āfrikā, Japānā (Salmi, 2000; Kazuo, 1992).

Analizējot privātās izglītības īpatsvaru 15 Eiropas Savienības valstīs: Beļģijā, Dānijā, Vācijā, Grieķijā, Spānijā, Francijā, Īrijā, Itālijā, Luksemburgā, Nīderlandē, Austrijā, Portugālē, Somijā, Zviedrijā, Lielbritānijā, kā arī Norvēģijā un Islandē, var secināt, ka Eiropā privāto skolu īpatsvars valsts izglītības sistēmās ir dažāds. Tas variē no pavisam neliela skolu skaita piemēram, Islandē; līdz 5% Norvēģijā; Dānijā privātskolu skaits ir 10% no visām skolām; Francijā pat 17%. Citur pasaulē situācija ir sekojoša:

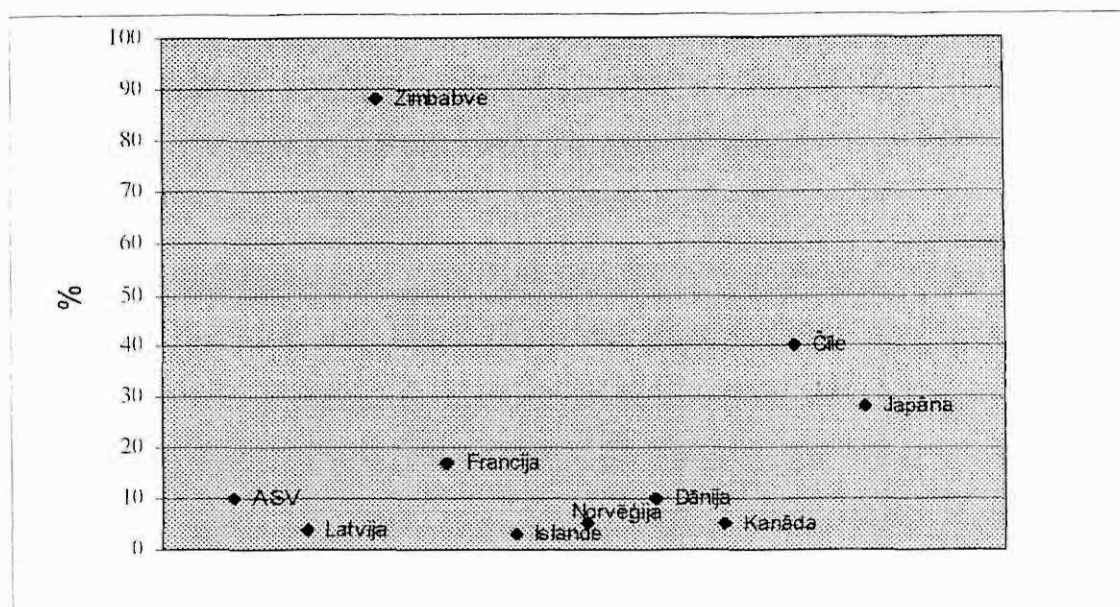
- Amerikas Savienotajās Valstīs privātskolās mācās 11% skolē. 4, bet Kanādā 5% skolēnu;
- Meksikā, Bolīvijā, Peru, Argentīnā privātskolās mācās 10 līdz 20% skolēnu, bet Čīlē pat 40% skolēnu mācās privātskolās;
- Paradoksāla situācija vērojama vairākās nabadzīgākajās pasaules valstīs: Zimbabvē privātskolās pamatizglītību iegūst 88% skolēnu, bet Haiti privātskolās pamatizglītību iegūst 60% skolēnu un vidējo izglītību 80% skolēnu. Tas izskaidrojams ar to, ka šajās valstīs nav

attīstīta sabiedrisko skolu sektora, jo valstij nav naudas, ar ko skolas uzturēt. Tā rezultātā izglītības kvalitāte ir ļoti zema arī privātajā sektorā, kas ir pretēji attīstītajām valstīm, kur privātās izglītības kvalitāte parasti ir augsta.

- Japānā vērojama Eiropai un Ziemeļamerikai neraksturīga privātās izglītības dinamika atbilstoši vecumposmiem – tur privātās sākumskolās (1.-6.klase) mācās 0,59% bērnu, privātās pamatskolās (7.-9.klase) 3,1% bērnu, bet privātās vidusskolās (10.-12.klase) 28% bērnu (Kazuo, 1992). Tātad gandrīz trešā daļa japāņu vidusskolēnu izvēlas privātas skolas, tas ir krietni vairāk nekā Eiropā.

Savukārt Latvijā situācija ir sekojoša – pēc IZM datiem (IZM, 2000) no 1110 vispārīzglītojošām skolām 42 ir privātas, t.i. 4%, bet skolēnu skaits privātskolās ir tikai 0,8% no visiem valsts skolēniem. Tas izskaidrojams ar to, ka privātskolu prioritāte ir neliels bērnu skaits klasē, kas uzlūkojams par privātskolu priekšrocību. Arī 20.gadsimta 30.gados Latvijas brīvvalsts laikā privātskolu īpatsvars valstī nav bijis liels. Tā, 1938./39. mācību gadā Latvijā no 1895 skolām 31 ir privātpersonu dibināta skola, bet 72 ir organizāciju dibinātas skolas, pie kurām pieskaitāmas arī konfesiju skolas. Tātad pirmskara Latvijā no kopējā skolu skaita privātpersonu un organizāciju dibinātas skolas bija 5,5%. Savukārt skolēnu skaits bija 1,9% no kopējā valsts skolēnu skaita (Kronlins, 1973). Privātskolas 30. gadu Latvijā bijušas vairāk apmeklētas nekā šobrīd Latvijā, taču arī šobrīd ir tendence pieaugt to skolēnu skaitam, kas vēlas mācīties privātskolās.

Kā redzams 1. zīmējumā, lielākoties pasaules valstīs privātskolu īpatsvars ir līdz 20%, pārējais ir publisko skolu sektors.



1. zīmējums. Privātskolu īpatsvars dažādās pasaules valstīs

Latvijai gatavojoties iestāties Eiropas Savienībā, lietderīgi ir salīdzināt Latvijas un Eiropas valstu pieeju privātās izglītības finansēšanā. Var konstatēt, ka tā ir dažāda. Vairumā gadījumu valstis aktīvi piedalās privātskolu finansēšanā, tādējādi stimulējot alternatīvu izglītības modeļu pastāvēšanu valsts izglītības sistēmā (2. tabula).

Trīspadsmit valstīs no septiņpadsmit privātskolas saņem daļēju valsts finansējumu saskaņā ar īpaši izstrādātiem oficiāliem kritērijiem, kurus nosaka likumi un dekrēti. Finansējuma daļa ir ļoti nozīmīga, un tā parasti sastāda ne mazāk par 70-80% no skolas budžeta. Valsts finansiālā atbalsta saņemšanā svarīgs ir skolas izglītības līmenis saskaņā ar noteikto standartu, skolēnu skaits u.c. kritēriji. Viens no vadošajiem kritērijiem valsts dotācijas saņemšanā ir skolas reliģiskais novirziens valsts atzītās konfesijās. Piemēram, šāda pieeja eksistē Francijā, Itālijā un Luksemburgā. Īpaša situācija ir Austrijā, kur no visām privātskolām tikai konfesionālās skolas saņem valsts finansējumu.

Vislabākā situācija privātskolām ir Nīderlandē un Somijā, kur tās saņem tādu pašu finansējumu kā valsts skolas. Somijā galvenais finansēšanas kritērijs ir rezultāti, ko novērtē, pamatojoties uz īpaši izstrādātiem skolu attīstības

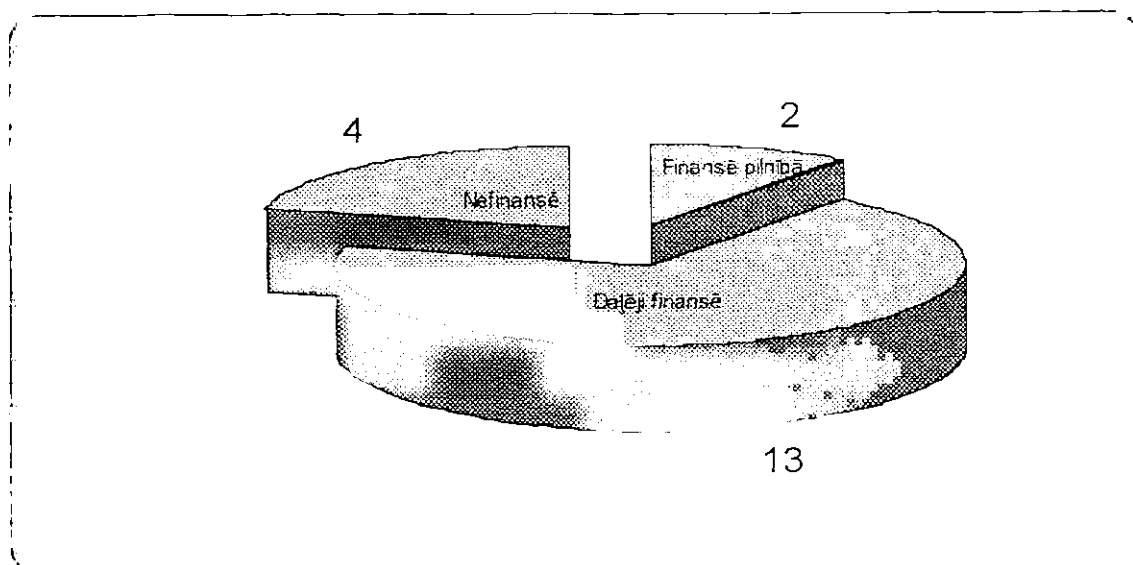
rādītājiem, beidzēju līmeni, uzņemšanu nākošajās mācību iestādēs un beidzēju izvietojumu darbā.

Tikai četrās no analizētajām Eiropas valstīm privātskolas nemaz netiek finansētas no valsts budžeta. Tomēr pastāv izņēmumi, piemēram, Grieķijā, kur privātskolu darbība netiek finansēta, bet valsts bez maksas apgādā privātskolu skolēnus ar mācību grāmatām, kas orientējoši sastāda 2% no skolas budžeta. Tātad no 17 analizētajām valstīm divās valstīs jeb 11% pilnībā finansē privātskolas, vadoties pēc tādiem pašiem principiem kā valsts skolu finansēšanā, trīspadsmit valstīs jeb 68% valstu daļēji subsidē privātskolas, četrās valstīs jeb 21% valstu nefinansē privātskolas (2. zīmējums). 79% Eiropas valstu nozīmīgi subsidē privātskolas, tā radot iedzīvotājiem pēc iespējas demokrātiskāku situāciju skolas izvēlē bērnam.

2.tabula

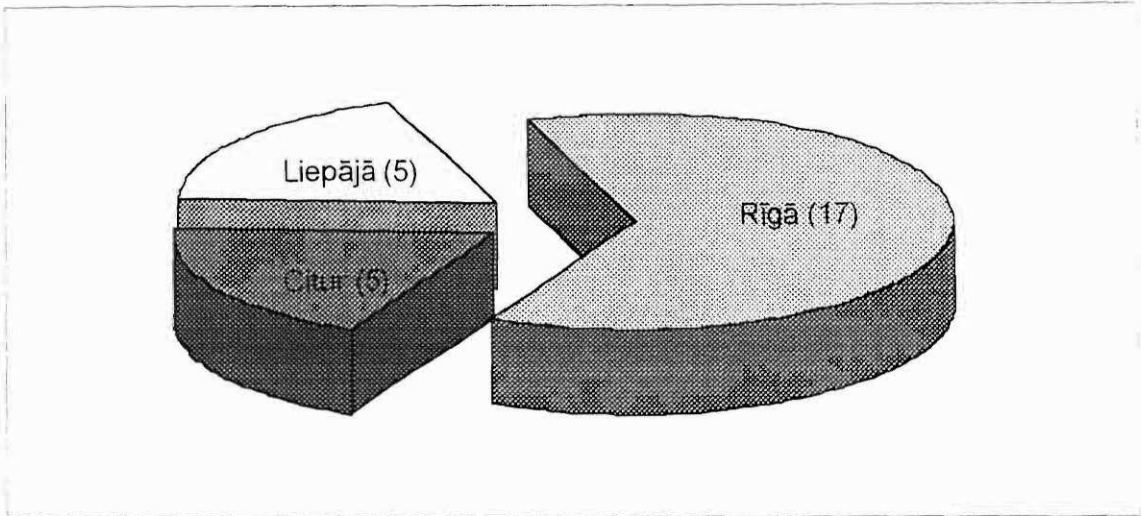
Valsts finansējums Eiropas privātskolās

Privātskolas tiek finansētas tādā pašā apmērā un pēc tādiem pašiem noteikumiem kā valsts skolas	Privātskolas tiek finansētas daļēji, saskaņā ar īpašiem noteikumiem	Privātskolas netiek finansētas no valsts budžeta	Privātskolas saņem no valsts par brīvu mācību grāmatas
Nīderlande Somija	Dānija Beļģija Spānija Francija Īrija Itālija Luksemburga Austrija (religiskajām skolām) Portugāle Zviedrija Islande Norvēģija Vācija	Grieķija Austrija Lielbritānija Spānija	Grieķija



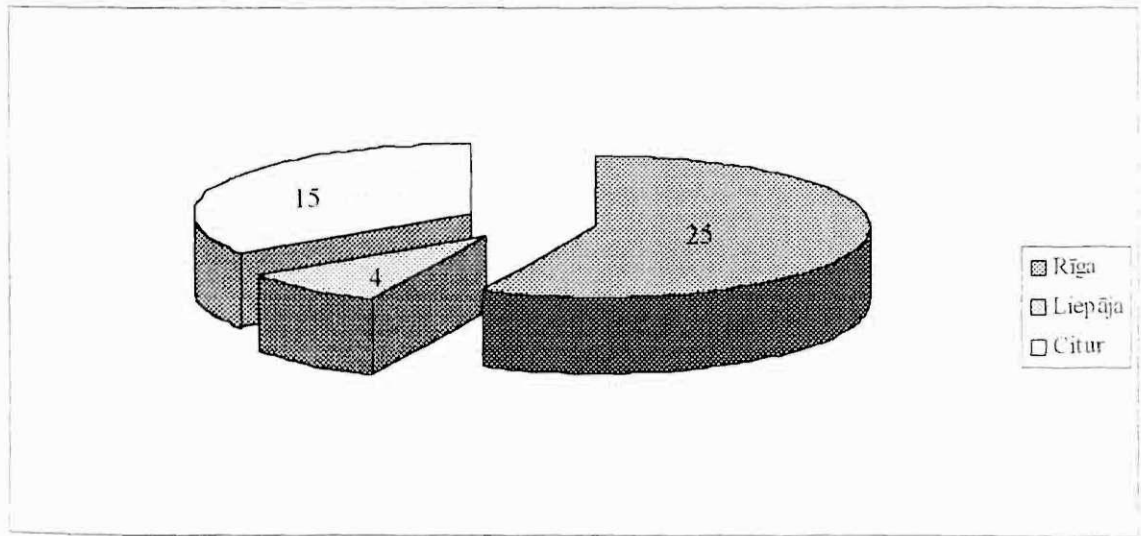
2. zīmējums. Privātskolu finansējums no valsts budžeta Eiropas valstīs.

Latvijā situācija vispārīzglējošo privāto skolu sektorā ir sekojoša. Pirmā privātskola tika dibināta Rīgā 1991.gadā. Tā ir privātskola "Latveja". Pamazām šo skolu skaits aug, tās dibinās ne tikai Rīgā, bet arī citās pilsētās: Liepājā, Ventspilī, Ogrē, Ķekavā, Jelgavā, Talsos. Pašreiz Latvijas Privātskolu asociācijā ir reģistrētas un darbojas 27 skolas (1999./2000.mācību gada dati). No tām 17 strādā Rīgā, 5 darbojas Liepājā, bet pārējās izvietojušās visas Latvijas teritorijā (3. zīmējums). No 27 skolām trīs ir kristīgas skolas – Rīgā, Liepājā, Talsos.



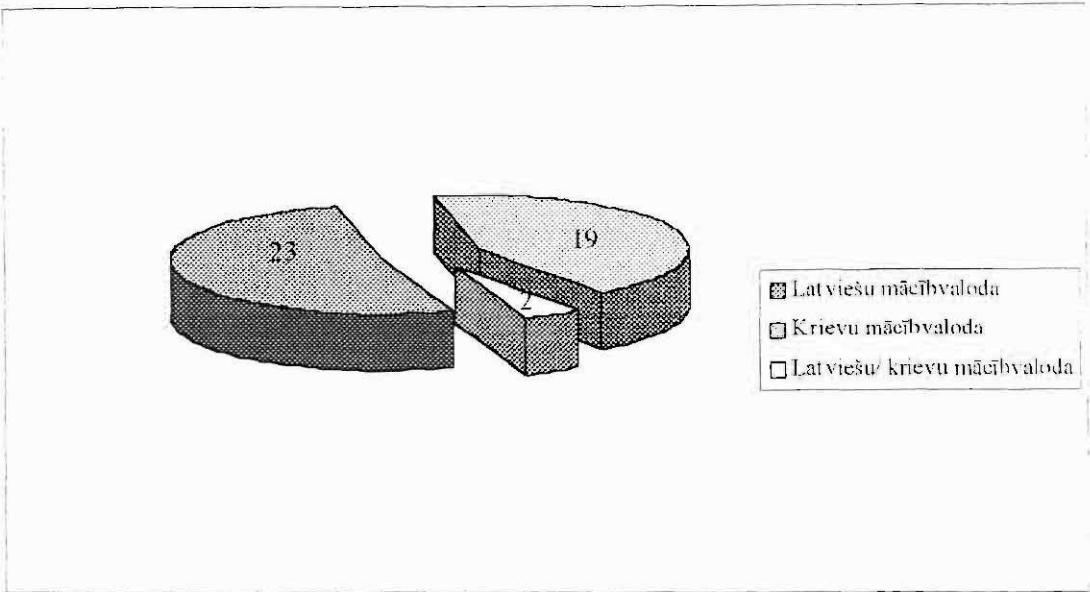
3. zīmējums. Latvijas Privātskolu asociācijas dalībsskolu lokalizācija

Faktiski Latvijā darbošos licencēto privātskolu skaits ir krietni lielāks, pēc Izglītības un zinātnes ministrijas datiem 2000./2001.mācību gadā Latvijā darbojas 44 privātskolas: 25 Rīgā, 4 Liepājā, 15 – citur (4.zīmējums).

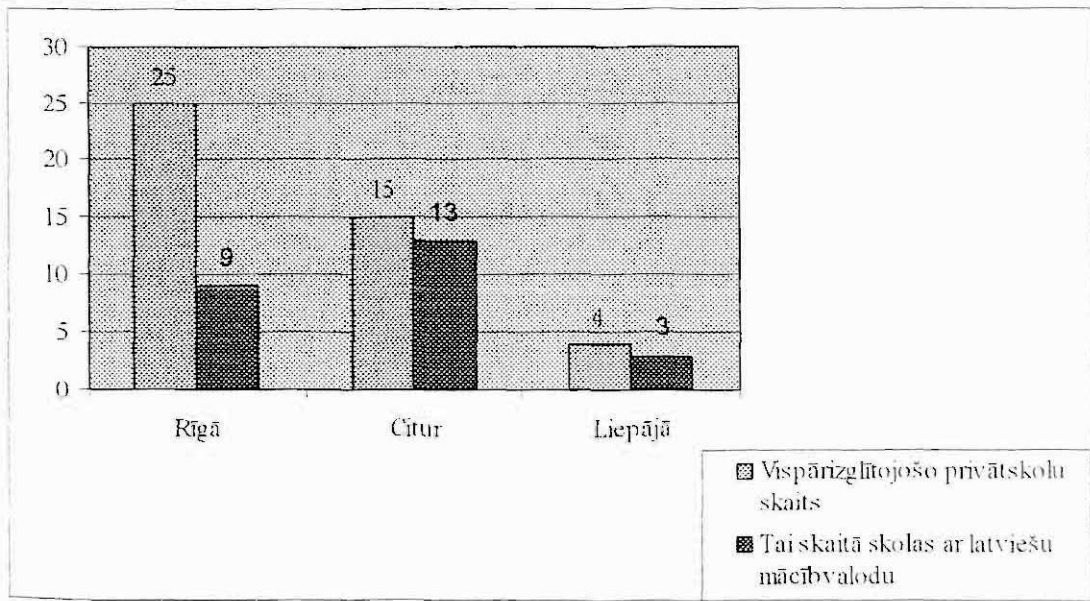


4. zīmējums. Vispārizglītojošo privātskolu skaits Latvijā 2000./2001.māc.g.

Savukārt mācībvalodu īpatsvars ir šāds: 23 skolas ar latviešu mācībvalodu, 19 ar krievu mācībvalodu, divas jauktās skolas (5. un 6. zīmējums).

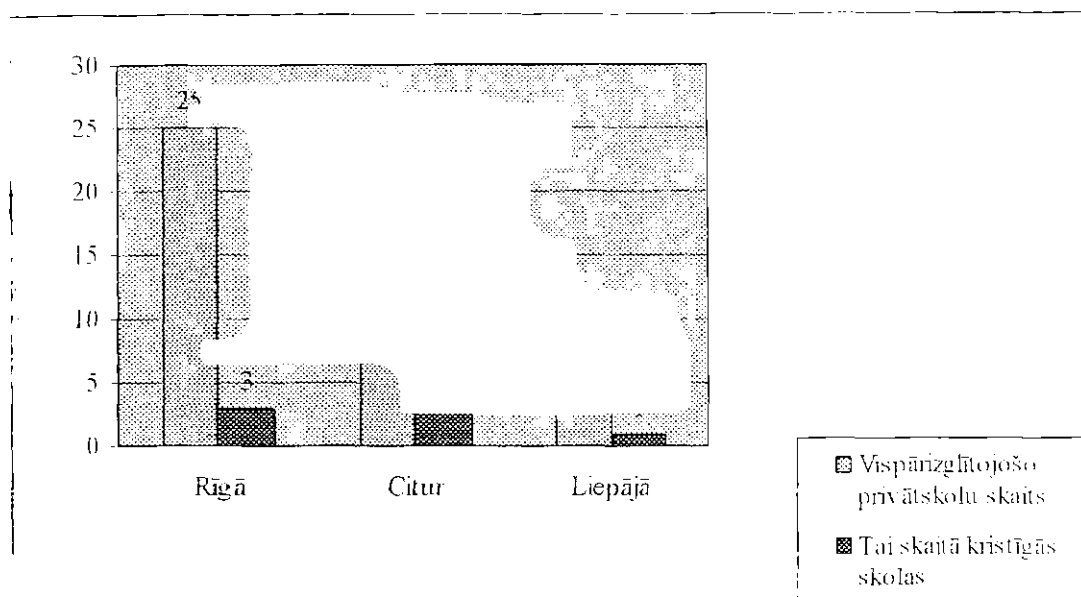


5. zīmējums. Mācībvalodu īpatsvars Latvijas privātskolās 2000./2001.m.g.



6. zīmējums. Latviešu mācībvalodas īpatsvars Latvijas vispārīzglītojošās privātskolās 2000./2001. mācību gadā

Ārpus asociācijas darbojas vairākas konfesionālās skolas, Valdorfskolas, kā arī vispārīzglītojošas skolas bez speciāliem novirzieniem (7. zīmējums).



7.zīmējums. Kristīgo privātskolu īpatsvars Latvijā 2000./2001.m.g.

Sīkāk analizēta situācija 27 privātajās skolās, kas reģistrētas Latvijas Privātskolu asociācijā (izmantoti dati no anketām, kurās piedalījās 15 privātskolas, kā arī interviju un pārrunu rezultāti). Asociēto skolu tipi ir dažādi. Šobrīd darbojas četras sākumskolas, vienpadsmit pamatskolas, divpadsmit vidusskolas. Daudzas no šīm skolām ir augošas, jo dibinātas pēdējo desmit gadu laikā. Pie sešām skolām darbojas bērnudārzi.

Skolā vidēji mācās 100 līdz 200 skolēnu. Pedagogu skaits skolās ir salīdzinoši liels – viens pedagogs uz diviem līdz pieciem skolēniem. Visās skolās notiek ārpusstundu nodarbības.

Skolu budžetu galvenokārt veido vecāku iemaksas par skolu.

Saskaņā ar likumu privātskolas var pretendēt uz valsts dotāciju pēc akreditācijas apliecības saņemšanas. Dotāciju var saņemt tikai tās skolas, kas realizē mācību procesu valsts valodā (tie var būt arī atsevišķi priekšmeti, kuri tiek pasniegti latviešu valodā). Gan 1999.gadā, gan 2000.gadā valsts budžetā privātskolu skolotāju algām un sociālā nodokļa iemaksām tika iedalīti 54 000 latu. Vidēji katras skolas budžetā tas sastāda vienu līdz trīs procentus. Tātad

valsts dotācijas īpatsvars ir ļoti niecīgs, un tas nesedz skolotāju algu un sociālā nodokļa izmaksas.

Atsevišķas skolas ārpus Rīgas saņem finansiālu atbalstu no pašvaldības, tomēr arī tas nav liels.

Kā skolas budžeta avots var būt arī regulāri ziedojumi, tomēr tādi ir tikai kristīgajām skolām. Lai piesaistītu papildus līdzekļus skolu darbībai, privātskolas regulāri piedalās nevalstisko organizāciju rīkotajos projektu konkursos.

Situācija Eiropas valstīs kopumā norāda uz to, ka sāk realizēties Eiropas Komisijas Baltās grāmatas par izglītību un apmācību (Mācīšana un mācīšanās, 1998) viena no vadlīnijām - *vienādi izturēties pret ieguldījumu materiālajās vērtībās un ieguldījumu izglītībā*, sniedzot konkrētu atbalstu uzņēmumiem vai valsts iestādēm, kuru ieguldījums izglītības sfērā ir bijis ievērtības cienīgs un lai tie turpinātu šo darbu. Vairākās valstīs ir izmainīta pieeja ar izglītību saistītiem izdevumiem no nodokļu politikas un grāmatvedības viedokļa. Tiem uzņēmumiem, kas veic apjomīgus ieguldījumus izglītībā, ir dota iespēja ierakstīt šāda veida investīcijas savā bilanci neapliekamo aktīvu ailē. Bez tam pētījumi (Heyneman, 2000) rāda, ka izglītības finansējums pēdējo divdesmit gadu laikā ir stipri pieaudzis – kopumā pasaulē tas ir divkārtšojies (tai skaitā izglītības finansējums publiskajā sektorā ASV pieaudzis par 103 %, bet Eiropā par 135%).

Daudzās valstīs arī tiek veikti pētījumi par ieguldījumiem izglītībā un to ietekmi uz valsts ekonomisko augšupeju un skolēnu sasniegumiem. Tā piemēram, Krēmerss un van der Verfs (Creemers, van der Werf, 2000), pētot Indonēzijas pamatskolu izglītības kvalitātes uzlabošanas projektu, secinājuši, ka, kombinējot izglītības uzlabošanas projektus vai izglītības efektivitātes pētījumus ar izmaksu efektivitātes analīzi, ir ieguvums ne tikai izglītības efektivitātes zināšanu bāzei un pedagogijas teorijai, bet arī ekonomikas teorijai un metodoloģijai. Tāpēc svarīgi ir veikt pētījumus arī Latvijā un izmantot tos mūsu valsts ekonomiskajai augšupejai.

Secinājumi:

- 1) Pasaulē lielākoties privātskolās mācās līdz 20% skolēnu. Atsevišķās nabadzīgajās pasaules valstīs privātās izglītības sektors aizņem pat līdz 88%, kas izskaidrojams ar šo valstu nespēju uzturēt publiskā sektora skolas.
- 2) Eiropas Savienības valstīs privātskolu īpatsvars valsts izglītības sistēmā svārstās no 5% (Islandē) līdz 17% (Francijā). Eiropā ir daudz konfesioneļu privātskolu, īpaši izplatītas tās ir Francijā (katoļu), Īrijā, Itālijā, Luksemburgā, Austrijā;
- 3) Parasti Eiropas valstu privātskolām jāievēro īpaši noteikumi vai standarti licences (atļaujas utt.) saņemšanai, kas garantē skolas izdotā izglītības dokumenta atzīšanu un subsīdiju saņemšanu;
- 4) Lielākajā daļā ES valstu privātā izglītība skolu līmenī tiek subsidēta, tomēr ir valstis, kurās privātskolas nesāņem no valsts nekādu palīdzību finansiālā ziņā. Ir atsevišķas valstis, kurās finansē tikai konfesioneļas skolas, bet citas nē (Austrija), arī Spānijā ir valsts daļēji finansētas un nefinansētas skolas;
- 5) Pēdējo desmit gadu laikā vispārizglītojošās privātskolas ir ieņēmušas nozīmīgu vietu Latvijas izglītības sistēmā, starp tām ir arī konfesioneļas skolas. Latvijā privātskolu īpatsvars izglītības sistēmā ir 4%, tātad mazāks nekā ES valstīs.
- 6) Latvijā valsts dotācijas daļa privātskolas budžetā ir ļoti neliela – ne vairāk kā viens līdz trīs procenti no skolu budžeta;
- 7) Lai tuvotos Eiropas līmenim, Latvijā valsts finansējums privātskolām ir būtiski jāpalielina. Tas veicinās privātās izglītības attīstību valstī un ļaus ietaupīt valsts līdzekļus.

Sabiedrības pārkārtošanās procesā līdz ar skolu mainās arī vadības būtība, tāpēc sīkāk raksturots mūsdienīgas skolas direktors pedagoģiskajā, administratīvajā un sociālajā aspektā.

1.1.3. SKOLAS VADĪTĀJA RAKSTUROJUMS PEDAGOĢISKAJĀ, ADMINISTRATĪVAJĀ UN SOCIĀLAJĀ ASPEKTĀ

Divdesmitā gadsimta pedagogijas teorētiķi un praktiķi literatūrā pauž daudzveidīgus viedokļus par to, kādam jābūt mūsdienīgas skolas direktoram. To, ka viņam ir jābūt ne tikai kompetentam vadības un pedagogiskajā darbā, bet arī dziļi radošam, raksta gan latviešu 30.gadu ievērojamais pedagogs Students (Students, 1998), gan arī daudzi padomju laika un mūsdienu krievu pedagogi, gan to apstiprina arī attīstīto rietumu valstu zinātnieki (Suhorukov, 1999; Wasserstein-Warnet et al, 1999; Brown, 2000).

Skolas direktors ir savā nozarē atzīts speciālists, kas pārzina mācīšanas un audzināšanas, kā arī skolvadības teoriju un praksi, labāko pieredzi. Darbā skolas direktors lieto savas teorētiskās zināšanas, prasmes un iemaņas kolektīva vadīšanā. Viņam nepieciešams savs ieskats par skolas darba stāvokli, kolektīva kārtējiem un perspektīvajiem uzdevumiem, sava koncepcija svarīgākajos vispārdidaktiskajos, audzināšanas un skolvadības jautājumos (Skolvadība, 1980). Viņš prot strādāt ar cilvēkiem, saliedēt viņus kolektīvā. Direktors ir prasmīgs organizators, kas prot apvienot sevī prasīgumu un taktiskumu, un ir apveltīts ar veselu kopumu lietišķo, organizatorisko u.c. īpašību (Inne, 1984), viņa darbā parādās viss labākais, kas raksturīgs skolotāja darbībai (Vasiļjevs, 1988).

Skolas direktora darbā sintezējas visa audzinātāja funkciju un profesionālo pienākumu daudzveidība. Direktora darbs ir vispirms pedagoga un tikai pēc tam administratīvais darbs (Vasiļjevs, 1988), un direktora kā administratora darbs – tas nozīmē katru jautājumu risināt vispusīgi, ņemt vērā objektīvo informāciju, plānot konkrētas darbības, kas nodrošinātu izvirzītā mērķa sasniegšanu. Tā ir māksla koncentrēties uz būtiskāko, kas prasa neatliekamu risinājumu, bez tam ir direktors prot precīzi un operatīvi iesāktos darbus novest līdz galam ar maksimālu spēka un laika ekonomiju.

Latvijā, lai kļūtu par skolas direktoru, kurš apvieno sevī visas augstākminētās īpašības, ir nepieciešama augstākā pedagoģiskā izglītība un vismaz trīs gadu pedagoģiskā darba stāžs (Normatīvie akti, 2000).

Apkopojot dažādu valstu pieredzi attiecībā uz direktoram nepieciešamajām personiskajām īpašībām, var izdalīt trīs īpašību lokus:

- 1) spēja pozitīvi pieņemt un realizēt skolā jauninājumus jeb inovācijas,
- 2) spēja saprasties un sadarboties (ar darbiniekiem, ar audzēkņiem, ar vecākiem, ar plašāku sabiedrību),
- 3) personiskais šarms.

Tā piemēram, Latvijā projekta “Efektīva skola” dalībnieki rezumējuši pamatatziņas par izglītības vadītājiem nepieciešamajām īpašībām gadsimtu mijas modelī: drosme sastapties ar nezināmo; spēja mainīties gan darbā gan domās; iecietības spējas nestabilā pārmaiņu situācijā; spēja izveidot savstarpēji bagātinošas darba attiecības ar netradicionāliem un neparastiem partneriem; gatavība iedvesmot citus, izstrādāt tādu attīstības stratēģiju, kurā katram ir iespēja parādīt savas labākās īpašības (Bērziņa, 1997).

Apvienotajā Karalistē ir izstrādāta īpaša skolu direktoru kvalifikācijas sistēma, kuras ietvaros uzskaitītas labam skolas direktoram piemītošas īpašības: personīgā ietekme un klātbūtne; elastīgums; piemērošanās mainīgiem apstākļiem un jaunām idejām; enerģija, spars un neatlaidība; pašpalāvēība; uzticamība; entuziasms; intelektuālās spējas; personības viengabalainība; spēja uzņemties saistības; iedvest ticamību (Šmite, 1998).

Dānijas pedagogi atzīst, ka labu vadītāju raksturo šādi rādītāji: viņš ir atvērts; sevi pazīst un atzīst; viņa viedoklis par sevi ir līdzsvarots; viņš spēj izjust savus līdzgaitniekus; spēj saredzēt citu cilvēku stiprās puses; respektē citu cilvēku stiprās puses pat tad, ja tās ir viņa vājās puses; spēj atklāt konfliktus un tos pozitīvi atrisināt; spēj radīt piemērotu vidi - patiesu kopības izjūtu starp darbiniekiem (Kjergaard, Martiniene, 1996). Par to, ka svarīgi direktoram

rūpēties par skolas mikroklimata uzlabošanu, savos darbos raksta arī Vests un Hargreivs (West, 1999; Hargreaves, 1990).

Skolas direktora darba akcenti var būt dažādi. Tā, piemēram, Japānā nav pieņemta atklāta darbinieku kritika, tur uzskata, ka kritika un sodi samazina cilvēka darba aktivitāti un tas organizācijai nav izdevīgi. Cilvēkam uz darbu jānāk labā garastāvoklī – bailes no soda rada nemieru un tikai šķietamu rosīgumu, bet nedod vēlamo rezultātu, jo bremzē izzināšanas procesu. Japāņi par visjūtamākiem cilvēka pozitīvas izturēšanās stimuliem uzskata lepnumu un pašcieņu. Tādēļ par galveno direktora pienākumu uzskata māku atklāt un mobilizēt skolas interesēs spēcīgākās cilvēka pozitīvās īpašības un neitralizēt viņa vājības (Spulle, 1998).

Pretmeti, kas raksturo prasmīgu un neprasmīgu vadītāju, apkopoti 3. tabulā (Šmite, 1998). Pretmetus nosaka pāreja no autoritatīvās uz sadarbības pedagogiju, kas saistāma ar pārmaiņām valsts iekārtā.

3.tabula

Prasmīgu un neprasmīgu vadītāju darbības salīdzinājums

Prasmīgs vadītājs	Neprasmīgs vadītājs
<ul style="list-style-type: none">• Ievieš inovācijas• Veido skolu nākamībai• Visu uzmanību velta cilvēkiem• Iedveš uzticību un pārliecību• Projektē stratēģiju• Jautā: <i>Kas? Kāpēc?</i>• Viņam piemīt kritiskā domāšana	<ul style="list-style-type: none">• Valda• Saglabā esošo, lai izdzīvotu• Domā tikai par sistēmas uzbūvi• Paļaujas uz varu un kontroli• Saredz īstermiņa darbu• Prasa: <i>Kā? Kad?</i>• Nekritiski pieņem piedāvāto

Noteicoša ir direktora spēja strādāt komandā. Ja vadības darbs tiek orientēts uz komandas principu, tad ļoti svarīga ir sadarbības gaisotnes radīšana, tādas vides radīšana, kurā noteicošie nav direktīvi norādījumi un pavēles, bet gan

sarunas un argumentācija, kuras dod pozitīvu virzību (Ozoliņa, 1998). Skolas vadības komanda ir tikai pēdējā desmitgadē Latvijā ieviests termins, kas akcentē skolas vadības spēju strādāt savstarpējas sadarbības apstākļos, orientējoties uz kopīgu mērķi un katram realizējot savām spējām un kompetencei atbilstošu uzdevumu. Komandas vadība neizjauc hierarhiju un nenņem no direktora viņa atbildību. Direktors kā vadības galvenā persona šādā darbības stilā ir mazāk dominējošs, nospiedošs, bet viņam piemīt diriģenta loma, lai "orķestris" - skola - skanētu iespējami labi. Neiet pa priekšu, neiet nopakaļ, bet iet blakus - tāda ir vēlāmā vadītāja pozīcija jau tagad un vēl vairāk nākotnē. Tāpat arī sistēmas izveidošanos skolas pārvaldē nereti nosaka direktora spēja sadarboties ar cilvēkiem. Veiksmīgas sadarbības rezultātā sistēmas/ struktūras aprises veidojas pašas, pēc tam tās var administratīvi noslīpēt un noteikt katra sistēmas elementa kompetenču sfēru.

Šādā kontekstā ir svarīgi, lai direktoram ir ne tikai formālā līdera loma (tā, kas viņam noteikta dokumentāli kā skolas direktoram), bet lai viņam piemistu neformālā līdera īpašības - spēja aizraut, ieinteresēt kolektīvu ar savas personības spēku, pašam pie tā īpaši nestrādājot (Valgmaa et al, 1995). Apvienojoties dabiskajam līdera talantam ar mērķtiecīgu, zināmu parametru noteiktu skolas direktora darbību, vadītāja darbs ir visefektīvākais.

Taču jāatceras, ka direktoram ir liela vara. Viņš gan ir tas, kas kopā ar kolektīvu veido skolas nākotni, tomēr, pirmkārt un galvenokārt, tieši direktors nosaka, vai skola ieslīgs stagnācijā vai tiks prasmīgi vadīta un strādās progresīvi. Tieši direktora misija rosināt savu komandu uz inovāciju ieviešanu ir pēdējās desmitgades aktualitāte vadības zinātnē.

Runājot par nākotnes skolas direktoru, Fulans citē Sendžu, kurš uzskata, ka nākotnes vadītāja uzdevums ir adaptīvu, mācīties spējīgu organizāciju veidošana (Fulans, 1999), bet spējas tikt galā ar pārmaiņām un mācīties no katras problēmas ir spējas, kas vajadzīgas 21.gadsimta skolas direktoram. Risinot problēmas, direktoram nepieciešams distancēties un pašam sevi jāmēģina uztvert

reāli. Nepārspīlēta savu kļūdu un neveiksmju izpratne vadītājam palīdz veidot saprātīgu attieksmi pret citu kļūdām (Šmite, 1998). Skolas direktora attieksmi pašam pret sevi, savu iekšējo harmoniju raksturo sekojošas nostādnēs:

- Uzticība saviem principiem, neraugoties uz grupas pretējām domām, un vienlaikus spēja mainīt savas domas, ja tās izrādās kļūdainas, maldīgas.
- Spēja rīkoties pēc saviem uzskatiem, neizjūtot vainu vai nožēlu, ja šo rīcību neatbalsta citi (piemēram, kāda darbinieka atļaišana).
- Spēja netērēt laiku, pārmērīgi uztraucoties par pagātņi un nākotni.
- Prasme saglabāt pārliecību savām spējām, neraugoties uz īslaicīgām neveiksmēm un grūtībām.
- Spēja saskatīt katrā cilvēkā personību un viņa noderīgumu, lai arī kā viņš atšķirtos ar savu attīstību un ieņemamo stāvokli.
- Nepiespiestība saskarsmē, prasme gan aizstāvēt savu pārliecību, gan arī piekrist citu viedoklim.
- Prasme pieņemt atzinību bez liekulīgas izlikšanās.
- Spēja rast gandarījumu pašos dažādākajos darbības veidos (darbā, saskarsmē, radošā plāksnē, atpūtā).
- Iejūtīga attieksme pret citiem, vispārpieņemto sociālo normu ievērošana.
- Spēja redzēt cilvēkos labo, ticēt viņu kārtīgumam, godīgumam, neraugoties uz viņu kļūdām.

Skolas direktors neapšaubāmi ietekmējas no daudziem faktoriem, kas saistīts ar viņa profesionālo darbību. Ķeniņš – Kings izdalījis deviņas pamatvērtību grupas, kas ietekmē direktora darbību (Ķeniņš- Kings et al, 1998):

1. Personīgie sasniegumi (sasniegumi, panākumi, radoša pieeja problēmām, patstāvība, daudzpusība un individualitāte).
2. Sabiedrībā nozīmīga atzinība (nauda, prestižs, brīvais laiks).
3. Personiski svarīgi vērtējumi (gandarījums darbā, slava, gods, saprātīgums un emocijas).

4. Skolas sasniegumi (skolēnu sasniegumi mācību olimpiādēs un konkursos, peļņas maksimizācija, augsta darba produktivitāte, sacensība, organizācijas efektivitāte, organizācijas izaugsme un vadība).
5. Savstarpējās attiecības skolā (skolas dibinātājs, vadītāji, skolotāji, kolēģi, tehniskais personāls).
6. Pārmaiņas (pārmaiņu efektivitāte, kompromiss, risks un drošība).
7. Autoritātes izmantošana (vara, spēks, autoritāte un ietekme).
8. Piekāpšanās autoritātei (paklausība, pakļaušanās, lojalitāte).
9. Sociālā sirdsapziņa (sociālā un strādājošo labklājība, vienlīdzība, līdzcietība, sadarbība un tolerance).

Kopumā, var secināt, ka skolas direktors atbilst savam amatam tad, ja viņš ir gan pedagoģiskais vadītājs, gan skolas darba organizators, kas veido kopīgas vērtības un skolas kultūru. Vislabāk skolas direktors var darboties tad, ja viņš ir gan formālais, gan neformālais kolektīva līderis. Viņš rūpējas par skolas fizisko un materiālo vidi, kas veido skolu kā sociālo sistēmu, veido skolas kultūru, viņš atbilstoši organizē un vada gan skolotāju, gan skolēnu kolektīvu.

Labs skolas direktors tic skolotājiem, izrāda rūpes, ieinteresētību mācīšanās un prot izmantot savu autoritāti, nodrošina patiesu sadarbību starp skolotājiem un viņus uzklausā, tādējādi dodot skolotājiem iespēju attīstīt savu iniciatīvu un personiskās īpašības. No vadības ir atkarīgs, vai skolotāju kolektīvs ir stabils. Direktors sadarbībā ar vadības komandu veido skolas struktūru tā, lai stingras hierarhijas vietā, kas joprojām ir visai izplatīta parādība skolās, tur valda "komandas gars" un tieksme uz attīstību. Birokrātisku sanāksmju vietā vairāk laika tiek atvēlēts diskusijām par mācību plāniem un metodēm. Tiek stimulēta skolotāju profesionālā pilnveide gan skolas ietvaros, gan ārpus tās. Skolā labprāt tiek izmēģinātas un iedzīvinātas ierosmes, kas gūtas pieredzes apmaiņā, ja tās sekmē izvirzīto izglītības mērķu sasniegšanu (Koķe, 1999). Tomēr vadītāja darbā pastāv daudz neizmērāmu un netaustāmu faktoru, kas būtiski ietekmē visas organizācijas darbību (Fišman, 1999). Tas lielā mērā ir saistīts ar organizācijas

kultūru, kuras veidošanās pamatā ir direktora prasme izplatīt “labas vibrācijas”, kuras pāriet darbiniekos, bet darbinieki tās nodod tālāk skolēniem, skolēni savukārt saviem vecākiem utt. Arī privātskolas “Patnis” pastāvēšanas septiņos gados pārrunās ar klientiem, kolēģiem, skolu valžu speciālistiem, konstatēts, ka vairums no viņiem atzīmē skolas specifisko, labo auru un pozitīvo atmosfēru pretstatā vēl nesen Latvijas skolās valdošajam stagnātiskajam garam.

1.2. SKOLVADĪBAS BŪTĪBA UN PRIVĀTSKOLU ORGANIZĀCIJAS UN VADĪBAS ĪPATNĪBAS

1.2.1. SKOLVADĪBAS BŪTĪBAS KOMPLEKSĀ IZPRATNE, MĒRĶIS UN FUNKCIJAS

Vārda *skolvadība* semantika liecina par to, ka šī pedagoģijas nozare pēta un nodarbojas ar skolu vadīšanu – jebkuru skolu jebkurā līmenī. Sākumskolas, pamatskolas, vidusskolas, gan vispārizglītojošas, gan specializētas skolas tiek vadītas gan valsts līmenī (valsts likumi, ministrijas u.c.), gan pašvaldību līmenī (skolu valdes u.c. pašvaldību veidotas institūcijas), gan pašās skolās strādā vairāku līmeņu vadītāji (direktors, viņa vietnieki u.c.). Skolas tiek vadītas arī starpvalstu līmenī, ievērojot starptautiskus līgumus, konvencijas utt. Skolvadības jēdziens ir plašs, un tā attīstība galvenokārt saistāma ar pedagoģijas zinātnes un vadības zinātnes attīstību pēdējā pusgadsimta laikā.

1980. gadā skolvadība definēta kā pedagoģijas zinātnes daļa, kas pēta vispārizglītojošās skolas pārvaldes (vadīšanas) praktiskos jautājumus – skolas vadītāju administratīvi pedagoģisko darbību, skolas pedagoģiskās padomes darbu, skolas materiālās bāzes nodrošināšanu, darba režīmu un iekšējās kārtības noteikumus, plānošanu, finanses, lietvedību, kontroles un analīzes metodes utt. (Skolvadība, 1980), resp. visu, kas attiecas uz skolas administrācijas darbību.

1982. gadā Kandakovs, definējot skolvadību, uzsver, ka skolvadība ne tikai pēta skolu dzīves būtību, struktūru, funkcionēšanas likumsakarības, bet arī nosaka skolas attīstības saturu, principus un perspektīvu, pilnveido esošās un veido jaunas organizatoriskas formas, metodes un paņēmienus skolu vadībā (Kandakovs, 1982). Šajā definējumā jau iezīmēts vadības inovatīvais raksturs, kas īpaši uzsvērts tieši pēdējās desmitgades skolvadības pētījumos.

90. gados pedagoģiskajā literatūrā skolvaldības definīcijās papildus minētajiem skolvadību raksturojošiem elementiem akcentēta pedagoģiskā interpretācija (Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca, 2000; Žukovs, 1998). Skolvadība ir pedagoģijas zinātnes nozare, kas pēta un pedagoģiski interpretē izglītības iestāžu un vadības procesu un šajā procesā radušās administratīvās, pedagoģiskās, tiesiskās, darba, ētikas un citas attiecības. Skolvadība ir izglītības iestāžu darba praktiskās pārvaldības joma.

Šī definīcija uzskatāma par mūsdienīgu, jo tā pieļauj vadības procesa interpretāciju un norāda uz to, ka vadības procesa centrā ir domājošs cilvēks, kura darbību regulē noteiktas normas. Tomēr definīciju būtiski papildinātu trīs aspekti: definīcijā nepieminētā filozofiskā pieeja, ekonomiskais un psiholoģiskais pamatojums. Tāpēc, apkopojot minētās skolvadības definīcijas, izkristalizējas šāda jauna definīcija:

Skolvadība ir pedagoģijas zinātnes nozare, kas pēta un pedagoģiski interpretē izglītības iestāžu un vadības procesu un šajā procesā radušās administratīvās, pedagoģiskās, tiesiskās, darba, ētikas un citas attiecības. Skolvadība ir izglītības iestāžu praktiskās vadības joma, kam pamatā ir noteikta filozofiskā, psiholoģiskā un ekonomiskā pieeja.

Izglītības mērķi izriet no valsts interesēm attīstīt izglītības sistēmu, kas nodrošinātu sabiedrībai kvalitatīvu izglītības ieguvu, kā arī no katra cilvēka sev izvirzītiem dzīves mērķiem, kuru sasniegšanai nepieciešama konkrēta izglītība. Jo augstākus dzīves mērķus sev, saviem bērniem izvirzīs katrs mūsu sabiedrības loceklis, jo augstāks būs pieprasījums pēc izglītības. Tieši šī ieinteresētības kopība nosaka to, ka izglītības iespēju nodrošinājums ir viena no svarīgākajām valsts funkcijām (Vaivads, 1994). Izglītības sistēmas darbības mērķus un uzdevumus valsts mērogā nosaka valsts attīstības prioritātes, kā arī starpvalstu un starptautiskie līgumi un konvencijas. Šie mērķi un uzdevumi tiek fiksēti izglītības koncepcijās un likumdošanas aktos (Latvijas Izglītības koncepcija, 2001).

No izglītības mērķa atkarīga valsts izglītības sistēmas veidošana. Viena no valsts izglītības sistēmas sastāvdaļām ir skolas. Mērķi un uzdevumus skolas nosaka pašas saskaņā ar izglītības programmām, ko tās realizē. Lai sasniegtu skolas mērķi, darbs tiek atbilstoši organizēts un pārvaldīts.

Jēdzieni *pārvalde* un *vadīšana* ir cieši saistīti ar skolvadību.. Jaunākajā literatūrā sastopams arī jēdziens *pārvaldība*.

Skola un tās pārvalde ir ļoti sarežģīta sistēma, ko veido savstarpēji saistītu komponentu kopums, kura funkcionēšana ir vērsta uz noteikta mērķa sasniegšanu, pie kam katrs no komponentiem realizē daļu no kopējā mērķa. Skolu mērķis parasti ir saistīts ar radoša, inteligenta, humāna, brīva, kritiski domājoša, atbildīga indivīda/personības izglītošanu, mācīšanu un audzināšanu demokrātiskai sabiedrībai. Nav noliedzams – lai sarežģīta sistēma varētu normāli darboties, nepieciešams nodrošināt šīs sistēmas pārvaldi (Inne, 1984; Pidgasisij, 1995). Pārvaldi skolā nodrošina tās vadība - direktors, viņa vietnieki un pašpārvaldes institūcijas, kas darbojas saskaņā ar skolas nolikumu un citiem normatīvajiem dokumentiem.

Skolas pārvalde ir mērķtiecīga procesa regulācija, izmantojot sevišķu, ar speciāliem līdzekļiem uzturamu varas režīmu (Krieviņš, 1997). Par varas režīmu uzskatāma vadības funkciju realizācija, mijiedarbojoties noteiktiem vadības darba komponentiem. Tie ir: valsts likumdošana un normatīvie dokumenti, vadības stils, vadītāja personība u.c. Citiem vārdiem, varas režīms veidojas vadības mērķtiecīga darba rezultātā, lai nodrošinātu optimālu skolas pārvaldi.

Pārvaldes struktūru uzdevums ir regulēt darbības dalībnieku funkcijas, lai sasniegtu atsevišķus vai sevišķi svarīgus mērķus, vienlaicīgi saglabājot visas regulējamās (pārvaldāmās) sistēmas veselumu un darbotiesspēju.

Citiem vārdiem, jebkuras pārvaldes būtība ir mērķtiecīga procesu regulēšana, izdalot apakšsistēmas, kuras uzņemas attiecīgas funkcijas (Krieviņš, 1997). Skolas apakšsistēmas ir: skolas pašpārvaldes institūcijas (skolēnu padome, skolas padome, pedagoģiskā padome), direktora vietnieki mācību un

audzināšanas darbā (parasti atsevišķi sākumskolai, pamatskolai, vidusskolai), ārpusklases darba organizators, metodiskās komisijas, saimnieciskais dienests u.c. Ikvienai no šīm apakšsistēmām ir savi mērķi, uzdevumi un no tiem izrietošās funkcijas, kas tiek realizēti saistībā ar skolas mērķi un vadošajiem uzdevumiem. Skolas apakšsistēmas ir pakļautas skolas direktoram.

Skolā pārvaldes objekts ir izglītības sfēra, viss, kas tajā ietilpst. citiem vārdiem, skolas pārvaldes objekts ir tas, uz ko vērsta vadības darbība: mācību programmas un līdzekļi; standarti un plāni; mācību un atpūtas telpas, to nodrošinājums un atbilstība sanitārajām un darba drošības prasībām; izglītības dokumentācija; grāmatvedība; datu bāze u.c., pie kam vadības attiecības tiek regulētas ar juridisko normu palīdzību – tātad ir tiesiskas. Pārvaldes subjekts ir pārvaldāmās personas: darbinieki (skolotāji, medicīniskais personāls, tehniskais personāls, virtuves darbinieki), skolēni, viņu ģimenes locekļi (Krieviņš, 1997; Kandakovs, 1982).

Pastāv viedoklis (Sorokins et al, 1987), ka salīdzinājumā ar pārvaldi *vadīšana* ir daudz plašāks jēdziens, jo *vadīt* nozīmē noteikt visu izglītības iestāžu sistēmas posmu pārvaldes galvenos virzienus un uzdevumus. Bet ar *pārvaldi* vārda sociālā nozīmē saprot organizētu, plānveidīgu un sistemātisku iedarbību uz noteiktu objektu. Šī iedarbība nodrošina objekta kvalitatīvo īpatnību noregulēšanu un saglabāšanu, tālāku pilnīgošanu un attīstīšanu. Pavisam citādi skolas pārvaldi definē Pīdgasistijs (Pīdgasistij, 1995), kurš centrā izvirzījis skolēnus un skolotājus, nevis sistēmu, organizāciju vai materiālo bāzi:

Skolas pārvalde ir zinātniski pamatota skolas administrācijas un pedagogu rīcība, kas vērsta uz skolotāju un skolēnu laika un spēku racionālu izmantošanu mācību un audzināšanas procesā ar mērķi nopietni apgūt mācību priekšmetus, balstoties uz skolēnu tikumisko audzināšanu, profesionālo orientāciju un skolēnu personības vispusīgu attīstīšanu.

Pašreizējā sabiedrības attīstības posmā skolvadība iegūst vēl papildus uzdevumus – tās augstākā jēga ir mūsdienīgas, jauna tipa skolas veidošanā, kur

ikviens var mācīties atbilstoši savām spējām un individuālajām īpatnībām. Šobrīd par mūsdienīgu un efektīvu skolu var uzskatīt tikai to, kurā galvenais nosacījums ir demokrātija un izglītības pieejamība. Uzsvars demokrātiskā skolā tiek likts uz savstarpēju izpratni, sadarbību un kvalitatīvu izglītību.

Skolvadības vispārīgās funkcijas.

Latvijas Izglītības koncepcijā norādīts, ka izglītības mērķis ir radīt ikvienam cilvēkam iespējas veidoties par garīgi un fiziski attīstītu, brīvu un atbildīgu radošu kultūras personību (Latvijas Izglītības koncepcija, 2001). Skolu vadība nodrošina šīs iespējas skolā ikvienam audzēknim, un to var uzskatīt ne tikai par skolas vadības, bet arī par ikviena pedagoga misiju. Skolvadības funkciju realizāciju skolā nodrošina skolas vadība (direktors, viņa vietnieki). Skolas vadībai ir konkrēti mērķi un funkcijas, kuri klasificēti un analizēti pedagoģiskajā literatūrā. Tā Šakurovs (Šakurov, 1990) izdala divus skolvadības mērķus:

- 1) mācību un audzināšanas procesa organizācija;
- 2) skolas darbinieku un skolotāju prasību apmierināšana.

No tā izriet divas galvenās skolas vadības funkcijas – ražojošā un sociālā (Šakurov, 1990):

- 1) ražojošā funkcija ir pakļauta bērnu izglītošanās un sagatavošanās dzīvei sociālajam pasūtījumam. Tā ietver sevī mācību un audzināšanas procesa organizāciju un tam nepieciešamās materiālās bāzes radīšanu;
- 2) sociālā funkcija ir orientēta uz pedagogu interešu aizstāvību, uz viņu materiālo un garīgo prasību apmierināšanu, pirmkārt, veidojot komfortablus darba apstākļus, labvēlīgu mikroklimatu, kas rada cilvēkiem dzīvespriecīgu noskaņojumu un vēlēšanos strādāt savā skolā.

Tomēr Šakurova definētie skolas vadības mērķi mūsdienu izpratnē ir vairāk funkcijas, jo mērķis ir ideāls darbības rezultāts.

Atsevišķi autori tradicionāli skolu vadības funkcijas iedala tāpat kā jebkuras valsts vai sabiedriskās institūcijas pārvaldes funkcijas – vispārīgajās un

konkrētajās (Skolvadība, 1980). Pie vispārīgajām skolas pārvaldes funkcijām pieder:

- pārvaldes lēmuma pieņemšana – darba mērķu, satura, apjoma noteikšana un darba plānu izstrādāšana vai attiecīgu uzdevumu izvirzīšana;
- izpildes organizēšana;
- tās regulēšana, koriģēšana, apkopošana un rezultātu analīze.

Savukārt skolas vadības konkrētās funkcijas ir:

- nodrošināt Izglītības likuma izpildi, gādāt par to, lai tiktu realizētas mācību programmas;
- vadīt pedagoģisko darbinieku profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu;
- nodrošināt skolas materiāli tehnisko bāzi.

Literatūrā atrodamas arī citādas skolas vadības funkciju klasifikācijas. Piemēram, Kukele (Kukele, 1998) izdala trīs skolvadības jeb izglītības iestādes vadīšanas funkcijas:

- 1) izglītības iestādes vadīšanas saimnieciskā funkcija,
- 2) izglītības iestādes vadīšanas pedagoģiskā funkcija,
- 3) izglītības iestādes vadīšanas sociālā funkcija.

Savukārt Ozoliņa (Ozoliņa, 1998) izdala četras funkcijas: plānošana, īstenošana, vadīšana, kontrole. Pie kam visas šīs funkcijas ir savstarpējā atkarībā un to mijiedarbības process, kuru ar sev izvēlētām metodēm vada vadītājs(-i), saucams par *projektmenedžmentu*.

Skolas vadības konkrētās funkcijas ir atšķirīgas dažādu pakāpju skolās. Vispārizglītojošās skolas dalās divās pakāpēs un trīs posmos. Pirmā pakāpe ir pamatskola ar diviem posmiem (1.-4. klase un 5.-9. klase), otrā pakāpe – vidusskola (10.-12.klase). Skolas vadības funkcijās ietilpst (Krieviņš, 1997) radīt priekšnoteikumus, lai pamatskolā skolēni: apgūst nepieciešamās mācību iemaņas, zināšanas un prasmes; apgūst mācību nodarbību formas; apgūst

galvenos mācību līdzekļus un tehnoloģijas no grāmatas līdz datoram: apgūst zinātņu pamatus.

Mācību un audzināšanas darba rezultātā pirmās pakāpes skolās: tiek radīti priekšstatī par dabu, sabiedrību, cilvēku, tā veselību un darbu; tiek radīti vispārīzglītojošās sagatavotības pamati izglītības turpināšanai un nodrošināta cilvēka personības attīstība, kultūras apguve un socializācija.

Skolēnu interešu attīstībai tiek organizētas fakultatīvās nodarbības un ārpusklasses nodarbību sistēma, kas veicina spēju, ieviržu un dotumu attīstību.

Mācības var veikt pēc dažādu līmeņu programmām atkarībā no skolēnu spējām. Tas gan netiek plaši praktizēts. Ārzemju skolās šajos jautājumos ir uzkrāta pieredze, kuru mēs varētu radoši pārņemt. Viens no veidiem mūsu skolās ir progimnāzijas klases.

Otrās pakāpes skolā vadības funkcijas ir atšķirīgas, jo arī skolas uzdevumi ir citādi: skola pabeidz skolēna vispārīzglītojošo sagatavošanu; realizē plašu un dziļu mācību diferenciaciju, ņemot vērā skolēnu intereses (var tikt veidota ievirze, izmantojot moduļu jeb bloku sistēmu - humanitārā, eksaktā u.c.); cenšas iesaistīt skolēnus sabiedriskās aktivitātēs; gatavo mācību turpināšanai augstskolās, tehnikumos, profesionālajās mācību iestādēs; gatavo nepārtrauktai pašizglītībai, cenšas iesaistīt skolēnus sabiedriskā darbībā. Tātad otrās pakāpes skolās vadības darbības diapazons ir plašāks.

Skolas vadības funkcijas ir daudzveidīgas, tāpēc klasifikāciju var izstrādāt ļoti detalizēti, piemēram,

- saskarsmes funkcija,
- darbinieku stimulēšana un motivācijas veidošanās veicināšana,
- jaunrades jeb inovatīvā funkcija,
- pētnieciskā un analītiskā funkcija,
- lēmumu pieņemšana un plānošana kā organizatoriskās funkcijas sastāvdaļas,
- mārketingu un skolas tēla veidošana.

Šīs funkcijas darbā analizētas sīkāk, jo savā praktiskajā darbā privātskolas “Patnis” vadība tās izceļ kā nozīmīgākās.

Saskarsmes funkcija.

Pārvaldes procesa struktūrai ir raksturīgs cikls – viens otram sekojoši pārvaldes procesa posmi, kam raksturīga konkrētu funkciju realizācija. Saskarsmes funkcija mijiedarbojas ar visām pārējām vadības funkcijām, tā nodrošina ikvienas organizācijas iekšējo un ārējo komunikāciju. Ar skolas iekšējo komunikāciju saprot saskarsmi starp vadību, skolotājiem, skolēniem, vecākiem, tehnisko personālu; tā cieši saistīta ar tādām vadības funkcijām kā darbinieku stimulēšana un motivācijas veidošanās veicināšana, jaunrades jeb inovatīvā funkcija, pētnieciskā un analītiskā funkcija, organizatoriskā funkcija, projektējošā funkcija. Ārējo komunikāciju nodrošina saskarsme ar institūcijām, organizācijām, atsevišķiem cilvēkiem, kas nav tieši saistīti ar skolas ikdienas darbu, un tā cieši saistīta ar mārketingu kā specifisku mūsdienu skolas funkciju, ar inovatīvo funkciju un citām vadības funkcijām, kas realizē ārējo komunikāciju. Skolēnu vecāki saskarsmes procesā realizē gan ārējo, gan iekšējo komunikāciju. Veiksmīga, pozitīva saskarsme ir viens no stūrakmeņiem pilnvērtīgam skolas vadības darbam (Vorobjovs, 1996).

Darbinieku stimulēšana un motivācijas veidošanās veicināšana.

Parasti vairāk tiek runāts par skolēnu mācību motivācijas veidošanos, bet tikpat svarīga ir arī skolotāju darba motivācija, kas tieši attiecināma uz skolas vadības sfēru. Stimulēšana ir nozīmīga vadības funkcija, kas saistīta ar pedagogu darba un sadzīves apstākļu uzlabošanu. Ar stimulēšanu saprot ārēju veicināšanu, rosināšanu, paātrināšanu, kamēr motivēšana ir iekšējas pārliecības, pamatojuma radīšana jebkura pienākuma veikšanai. Veicināt motivācijas veidošanos darbiniekos – nozīmē veidot, virzīt uz priekšu, skubināt un stimulēt darbinieka motivāciju, izraisīt motivācijas stāvokli (Reber, 1995). Motivācijas veidošanās ir

daudz sarežģītāks process nekā stimulēšana, un stimulēšana ir viens no motivācijas veidošanās paņēmieniem. Motivāciju nosaka arī ikviena cilvēka subjektīvās intereses un vajadzības.

Motivācijas veidošanos sekmē darbinieku stimulēšana izvēlēties kādu no rīcības alternatīvām, lai sasniegtu organizācijas un personīgos mērķus (Praude, Beļčikovs, 1996).

Veicinot motivācijas veidošanos, ikvienā organizācijā notiek šādi procesi:

- darbinieki gūst gandarījumu par paveikto un ikdienas darbu;
- uzņēmums ietaupa līdzekļus, jo darbu var paveikt ar mazāku darbinieku skaitu;
- saglabājas vajadzīgie darbinieki, jo motivēts cilvēks darba vietu nemainīs (Forands, 1997).

Ja skolotājā nav iekšējas pārliecības par sava darba nepieciešamību, tad vadības uzdevums ir veicināt tās rašanos, jo:

- mūsdienās Latvijas valsts nevar nodrošināt izglītības darbiniekiem pietiekoši augstu darba samaksu, kā rezultātā skolās ir maz jaunu un talantīgu skolotāju, jo citur iespējams saņemt augstāku atalgojumu; bez tam darbs ar skolēniem ir fiziski un psiholoģiski grūts;
- līdzekļu trūkuma dēļ skolās lēni ienāk jaunās tehnoloģijas, savukārt citās darbavietās iespējams strādāt ar mūsdienīgu aprīkojumu un mūsdienīgās telpās; skolās trūkst mācību līdzekļu utt. Finansējums izglītībai ir neliels, tāpēc skolas nereti nevar atļauties iegādāties pat nepieciešamās mācību grāmatas, metodiskos līdzekļus un palīgmateriālus;
- kaut arī daudzu Latvijas valdošo partiju programmās izglītība ir uzsvērtā kā prioritāte, statistika liecina, ka izglītība tomēr nav valsts prioritāte, jo salīdzinājumā ar 1993.gadu kopējie izdevumi izglītībai pieauguši tikai par 0,4% 1998.gadā (Pārskats par tautas attīstību, 1999). Arī Lietuvā ir līdzīga situācija. (Zelvys, 2000), un gan lietuviešu, gan latviešu (Muzis, 2001)

zinātnieki uzskata, ka izglītības vadības kvalitāte būs nodrošināta tikai tad, kad izglītība būs valsts prioritāte:

- vairums cilvēku nesaprot skolas un skolotāju problēmas. Tas pierādījies skolotāju streiku laikā masu informācijas līdzekļos paustajos viedokļos. Latvijas sabiedrība noraidoši izturas pret skolotāju protestiem un streikiem, jo šajā laikā skolās nenotiek mācības.

Darbs skolā ir grūts, un, ja valsts nespēj stimulēt izglītības attīstību, līdz ar to veicināt skolotāju motivāciju darbam, tad tas ir jādara skolas vadībai. Vadītāja darbā ļoti svarīga ir šāda atziņa: katrs var motivēt; katru var motivēt; motivēt var tikai tas, kas pats ir motivēts (Šmite, 1998).

Noteiktos apstākļos darbinieku intereses var kļūt par darbinieka rīcības motīviem, tad tiek pieņemts lēmums un seko pati darbība. Tāpēc vadības uzdevums ir izzināt padoto rīcības motīvus un mērķtiecīgi ietekmēt padoto interešu veidošanos, lai tās izmantotu vadīšanas procesā. Kā vienas no svarīgākajām interesēm, pie kuru veidošanās jāstrādā vadībai, minamas: darbinieku interešu attīstīšana strādāt sabiedrībai vajadzīgu darbu, darbošanās grupā, attīstīt tieksmi pastāvīgi papildināt savas profesionālās un vispārīzglītojošās zināšanas, interese uzturēt kārtību, disciplīnu u.c. (Līdumnieks, 1996).

Kā galvenie personīgās motivācijas līdzekļi ir minami (Ozoliņa, 1998):

- skolas mērķi un vīzijas;
- veiksmīga skolas darba organizācija;
- materiāli stimuli;
- savstarpēja komunikācija;
- atgriezeniskās informācijas uzturēšana.
- personiskais paraugs;
- skolas un vadītāja darba kultūra u.c.

Vadītājs parasti tiek vērtēts pēc sasniegtajiem rezultātiem, bet rezultāts tiek sasniegts ar darbinieku palīdzību. Motivēti cilvēki sasniedz labus rezultātus daudz ātrāk nekā cilvēki, kuriem motivācijas trūkst. Tāpēc motivēti darbinieki ir skolas vadības interesēs. Veiksmīgs un mērķtiecīgs skolas direktors veicina motivācijas veidošanos savos darbiniekos (Allan, 1996).

Analizējot darbinieku stimulēšanas un motivācijas veidošanās veicināšanas funkciju, akceptējot to, ka tā pilnvērtīgi funkcionē tikai saistībā ar citām skolas vadības funkcijām, izkristalizējas šādi slēdzieni:

- Darba gandarījums ir atkarīgs ne tikai no paša darba. Tādā pašā mērā šī izjūta ir atkarīga no mikroklimata darbavietā kopumā.
- Liela nozīme ir ikviena darbinieka kontaktiem ar direktoru. Vadības stilu veido ne tikai skolas mērķi, bet arī cilvēciskās attiecības.
- Pie garantētiem eksistences apstākļiem indivīds vēlas, lai atzītu arī viņa cilvēciskās vērtības. Šo vajadzību var apmierināt, indivīdu iekļaujot to lēmumu pieņemšanā, kas tieši attiecas uz viņa darbību, kā arī informējot viņu par visiem plānojamiem jaunievedumiem.
- Motivācija paredz garīgo, fizisko spēju un spēku izmantošanu izvirzīto mērķu īstenošanā, tādēļ instancēm, kas gatavo motivāciju, pirmkārt, ir jāiedarbojas tieši uz šiem faktoriem. Darbiniekiem, kas izrāda interesi par savu profesionālo darbību un nav konservatīvi orientēti, darbu vēlams organizēt tā, lai viņi varētu rast pielietojumu savām radošajām spējām.
- Ir jāatsakās no darba šauras specializācijas. Uzdevumu funkcionālā paplašināšana, nodarbošanās periodiska maiņa rada iespēju ik pēc zināma laika mainīt darba veidu, vietu un pāriet jaunā/citā kvalitātē.
- Interese darbā visbiežāk paaugstinās līdz ar kompetences un atbildības pieaugumu. Tādēļ ir svarīgi paplašināt izpildītāju atbildību, uzticot viņiem jaunus pienākumus.

- Darba procesā vadība saskaras ar cilvēku kopumā, nevis tikai ar viņa personības pozitīvajām īpašībām. Vērtīgs uzņēmuma humanizācijas novirziens ir tāda darba procesu organizācija, kas indivīdam dod iespēju pārvarēt savas personības vājās puses un pašpilnveidoties arī ikdienas darba ritumā (Spulle, 1998).

“Patņa” vadība, gūstot arvien jaunas atziņas attiecībā uz darbinieku stimulēšanu un motivācijas veidošanās veicināšanu, papildina savu personālvadības darbu. Darbinieku stimulēšana cieši saistīta ar darbinieku tālākizglītošanos un inovāciju ieviešanu skolu darbā, jo inovācijām vajadzīga īpaša cilvēku atvērtība jaunām idejām, uzņēmība un radoša pieeja. Nemotivēts cilvēks nevar būt atvērts jaunām idejām.

Jaunrades jeb inovatīvā funkcija.

Viena no raksturīgākajām mūsdienu skolas pazīmēm ir inovāciju ieviešana, strauja pielāgošanās zinātnes un tehnikas progresam.

Tāpēc svarīga ir jaunrades jeb inovatīvās funkcijas realizēšana: vadības un pedagogu piedalīšanās semināros, konferencēs, pašmāju un starpvalstu projektos, pieredzes apmaiņa, ārzemju un pašmāju pedagogijas atziņu ieviešana skolu ikdienas darbā, ES pieredzes analīze un adaptēšana, demokrātijas mācīšanās, ar integrāciju saistītas pieredzes apguve (invalidu integrācija skolās, bilingvālās izglītības ieviešana u.c.), skolēnu gatavošanās un iesaistīšanās starptautiskos projektos un konkursos. Inovatīvā funkcija ir cieši saistīta ar skolas un tās vadības gatavību pārmaiņu procesam. Inovāciju ieviešana ir komplekss process, kurā svarīga ir gan vadības, skolotāju un skolēnu teorētisko nostādņu izpratne konkrētajā jautājumā, gan vadības kompetence konkrētās inovācijas ieviešanā, gan inovācijas ietekme uz visas organizācijas (skolas) kultūru u.c. Inovāciju ieviešana ir saistīta ar jauna domāšanas veida pieņemšanu un jaunu zināšanu apgūšanu (Wasserstein–Wernet et al. 2000). Inovāciju norise arī ir atkarīga no pedagogu un skolas vadības pieredzes, prasmēm, zināšanām un interesēm, kas

veido skolas mikropolitisko virzību (Van den Berg et al, 1999), pie tam svarīgi ir, lai iniciatīva inovāciju ieviešanai nāktu nevis “no augšas”, kad viss inovāciju process tiek stingri plānots un administrēts, bet gan, cieši sadarbojoties skolotājiem, skolēniem, vadībai, veicinot pašpārvaldes un paškontroles attīstību (Suhorukov, 1999).

Labā skola vienmēr ir pārmaiņu procesā, un to nosaka inovatīvās funkcijas realizācija.

Pētnieciskā un analītiskā funkcija.

Veicinot inovācijas procesu plānošanu, organizāciju, pašpārvaldi un paškontroli, veidojas objektīva nepieciešamība mācību iestādes vadībai zināt un pielietot daudzveidīgas pētnieciskā darba metodes, lai, risinot darbības kopējo analīzi, tiktu izdarīti pareizi secinājumi, kas efektīvi iekļaujas kopējā skolvadības ciklā (Miežis, 1998). Raksturojot pētniecisko darbu, to var iedalīt secīgos deviņos posmos:

1. Esošā stāvokļa izvērtēšana.
2. Pētījuma objekta un priekšmeta noteikšana.
3. Pētījuma mērķa noteikšana.
4. Informācijas apkopošana (iespējamie varianti).
5. Datu bāzes izveidošana (sagrupēt, vadoties no reālās situācijas).
6. Konkrētas metodes izvēle.
7. Eksperiments (ar nepieciešamajām korekcijām un kontroli).
8. Rezultātu apkopošana.
9. Esošā stāvokļa izvērtēšana.

Balstoties uz analītiski pētniecisko darbu, vadība var tālāk plānot un organizēt savu darbību.

Organizatoriskā funkcija.

Vadības darbs nav iedomājams bez organizatoriskas darbības: skolas darba organizēšana kopumā, pedagogu atlase, tālākizglītība, precīza pienākumu sadale, sanāksmes, informācijas apmaiņa, ārpusklasses dzīve, mācību procesa izpēte un analīze, iekšējās kontroles organizēšana, sadarbība ar pašvaldību, fondiem utt., darbs ar vecākiem, saimnieciskās darbības organizēšana, vides uzturēšana, skolas vārda nešana pasaulē utt.

Ar organizatorisko funkciju saistīta visas reglamentējošās dokumentācijas organizēšana: nolikums, pienākumi, instrukcijas, likumi, mācību un audzināšanas plāni, stratēģiskie plāni, organizatoriskās struktūras izveide utt. (tā dažos avotos ir izdalīta kā projektējošā funkcija, tomēr “Patņa” vadības darbā tā atklājas kā organizatoriskās funkcijas sastāvdaļa, jo visi organizatoriskie procesi tiek dokumentēti). Beļickis atzīmē, ka pedagogijā organizatoriskā funkcija ir pārāk iesakņojusies ar laika gaitā iestrādātu autoritāru kontekstu. 1995. 96. gada pētījumi (Beļickis, 1999) rāda, ka daudzi skolu vadītāji un skolotāji varētu iztikt ar vienu vienīgu funkciju – organizatorisko. Tomēr organizatoriskā funkcija cieši jāsaista ar citām vadības funkcijām, un tas vēlreiz apliecina, ka dzīvotspējīga un progresīva ir tā organizācija, kurā katrs sistēmas elements viens otru papildina un galvenais princips ir savstarpēja izpratne un sadarbība.

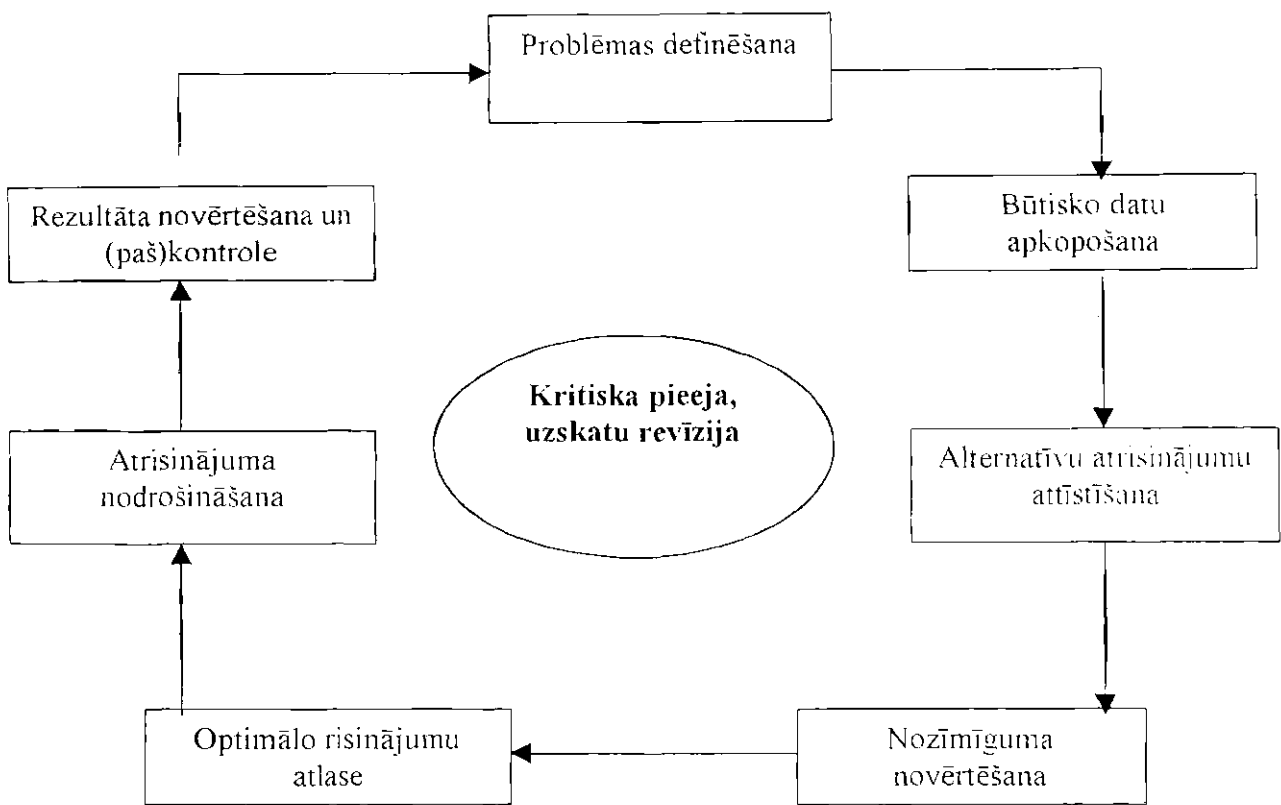
Organizatoriskā funkcija cieši saistīta ar atbildības deleģēšanu. Direktors deleģē atbildību saviem padotajiem. Deleģēšana nozīmē savstarpēju sadarbību, cieņu, respektu. Parasti nepieciešams ilgs laiks, lai direktors iemācītos deleģēt atbildību un uzdevumus. Direktoram nepieciešams izstrādāt savu sistēmu, lai veiksmīgi realizētu organizatorisko funkciju (Holmss, 1999).

Kā organizatoriskās funkcijas būtiska sastāvdaļa minama arī iekšējās kontroles (mūsdienīgās organizācijās – paškontroles) organizēšana, kas nodrošina atgriezenisko saiti starp plānoto un paveikto. Paškontroles mehānisms ietekmē plānoto mērķu un uzdevumu izpildes novērtēšanu un analīzi.

Lēmumu pieņemšana un plānošana tieši ietekmē organizatoriskās funkcijas realizēšanos, tāpēc tās analizētas sīkāk.

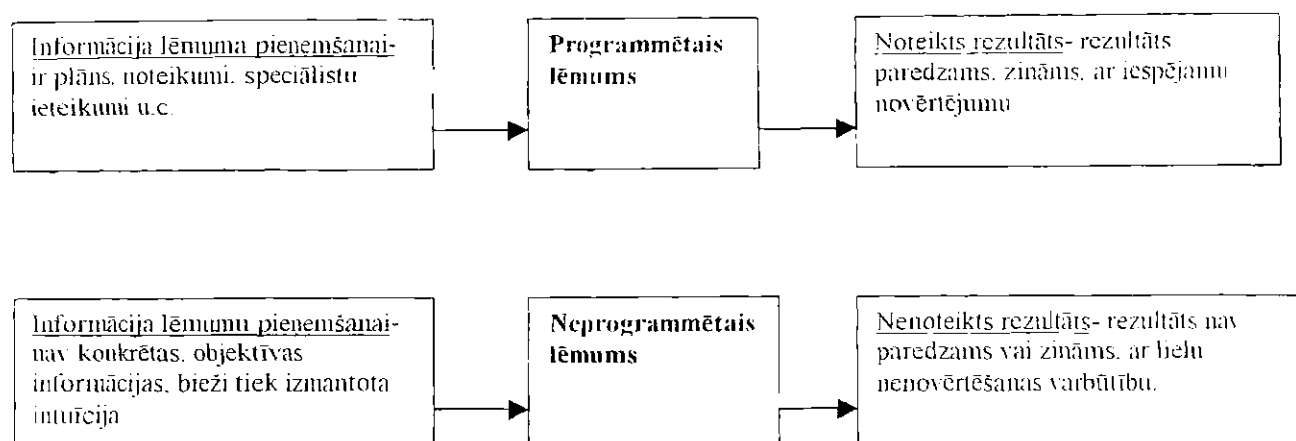
Lēmumu pieņemšana.

Lēmumu pieņemšana ir zināma daļa no cilvēka ikdienas. Katrs indivīds drīkst savā dzīvē pieņemt lēmumu bez dziļa pamatojuma. Kā kolektīva locekļi cilvēki var pieņemt lēmumus uz kolektīva bāzes, resp., kur katra indivīda uzskati un emocijas sakņojas kolektīva kopējā nostājā. Direktora darbā lēmumu pieņemšana ir izšķiroša funkcija, un tā ir cieši saistīta ar citām vadības funkcijām - plānošanu, motivācijas veidošanās veicināšanu, stimulēšanu, analīzi. Ievērojami daudz laika un piepūles nepieciešams, lai vadītājs novērtētu un izanalizētu problēmu, attīstītu alternatīvus risinājumus un novērtētu to iespējamās sekas, pirms nonāk pie lēmuma pieņemšanas. 80. gados pētījums Lielbritānijā (Holmss, 1999) liecināja, ka direktors nodarbojas ar 100-200 lietām dienā (telefona sarunas, sarunas ar sekretāri, vietniekiem utt.), tajā skaitā viņš pieņem dažādus lēmumus (tie var būt ātri izlemjami, kā arī komplicēti lēmumi). Vadītāja lēmums – tā ir daļa no organizatoriska mehānisma, ar kura palīdzību tiek iegūts vēlams rezultāts. Tas ir daudzpakāpju process un nevis atsevišķu notikumu sērija. Lai rastos lēmums, ir jāanalizē katrs elements, kas pie tā var novest. Lēmumu pieņemšanas ceļš jeb modelis ir daudzu zinātnieku pētījumu degpunktā (Ivancevich et al, 1990; Cole, 1996). tas shematiski attēlots 8. zīmējumā:



8. zīmējums. Lēmumu pieņemšanas modelis

Pastāv programmētie un neprogrammētie lēmumi. Programmēto lēmumu pamatā ir noteikta informācija, kas sastāv no plāna, noteikumiem, speciālistu ieteikumiem utt. Rezultātā rodas noteikts lēmums, kura sekas iespējams paredzēt un novērtēt. Savukārt neprogrammētā lēmuma pamatā ir nekonkrēta, intuitīva informācija. Šādi lēmumi vadītāja darbā jāpieņem bieži, tādēļ svarīgi, lai vadītājam būtu profesionālā intuīcija, kas ļauj pieņemt pareizu lēmumu. Parasti šo lēmumu rezultātu nevar precīzi paredzēt un noteikt, tam ir liela nenovērtēšanas varbūtība. Shematiski tas redzams 9. zīmējumā (Praude et al. 1996).



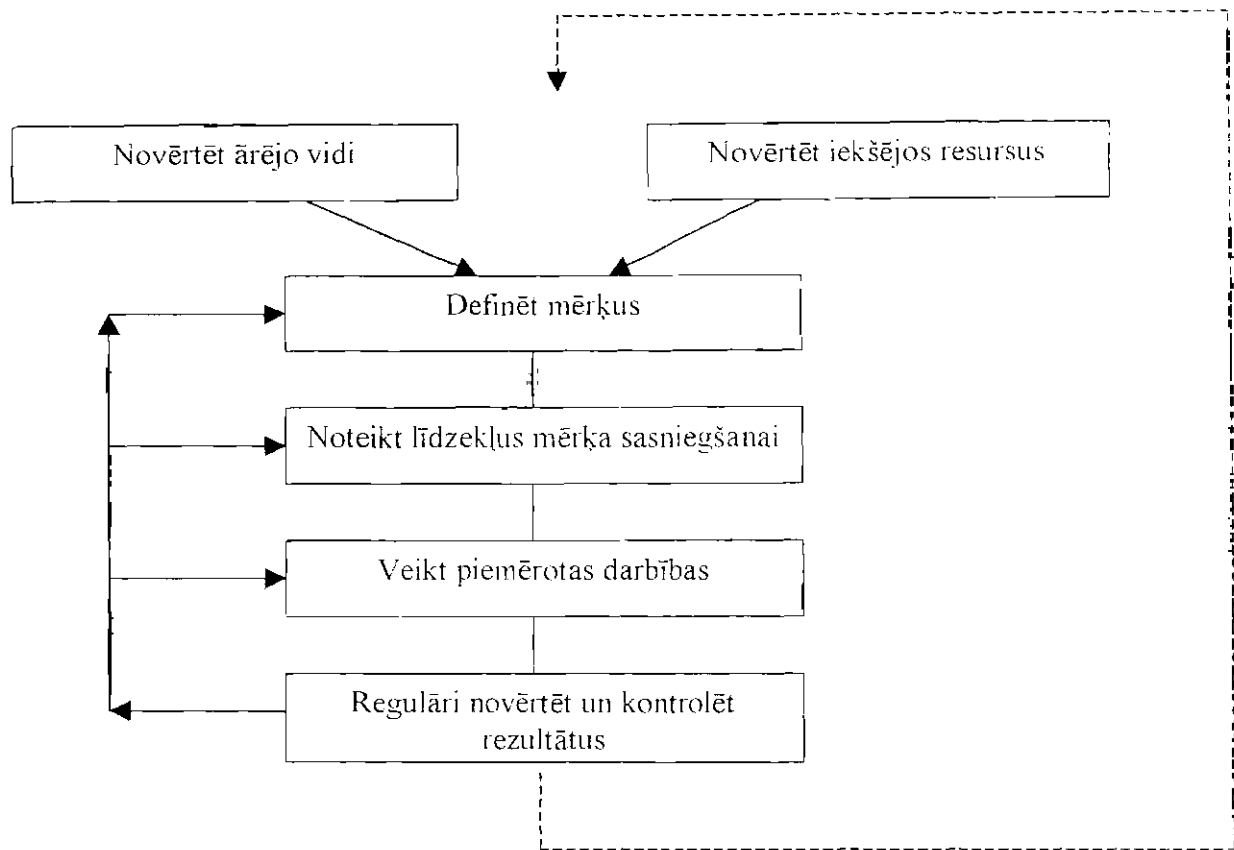
9. zīmējums. Lēmumu veidi

Pieņemt lēmumu ir jāiemācās, un bieži vien tas ir atkarīgs no vadītāja personiskajām īpašībām, jo ne katrs indivīds spēj ātri reaģēt uz visu apkārt notiekošo. Vadītājam katru dienu jāpieņem daudz būtisku un mazākbūtisku lēmumu, tāpēc svarīgi ir lemt ātri un radoši.

Plānošana.

Darbības plānošana ir mērķa un uzdevumu apzināšana un konkretizācija, rīcības programmas izstrādāšana un resursu izvēle, to noslēdz plānā iestrādāts novērtēšanas (pašnovērtēšanas) un kontroles (paškontroles) mehānisms. Lai plānotos uzdevumus realizētu, jāveic vesela rinda dažādu organizatorisku pasākumu – jāsadala pienākumi, jāinstruē darba veicēji, jārada darbam nepieciešamie apstākļi, jānodrošina atbilstoša materiālā bāze utt. (Imme, 1984).

Plānošanu mēdz uzskatīt par vadības procesa atslēgas aspektu. Pastāv viedoklis (Cole, 1996), ka plānošanas pamatā ir lēmumu pieņemšanas process, ar kuru organizācija lemj, ko tā vēlas sasniegt, kā plāno sasniegt to, kādā veidā organizēt darbību, bet pēc tam to novērtēt. Balstoties uz Kola (Cole, 1996) atziņām, izveidots sekojošs plānošanas procesa modelis (10. zīmējums).



10. zīmējums. Plānošanas procesa modelis

Plānošana un plāni ir daudzveidīgi. Pastāv ilgtermiņa, vidēja termiņa un īstermiņa plānošana. Pareizi veidots ilgtermiņa plāns atsedz skolas attīstības programmu 3-5 gadu posmam. To sauc par *Skolas stratēģisko plānu*, *Skolas attīstības plānu*, *Skolas perspektīvās attīstības plānu* u.tml. Skolas stratēģija ir mērķtiecīgi plānota ilgtermiņa rīcība ar konkrētiem mērķiem un uzdevumiem. To nosaka darbības iekšējā un ārējā vide, pieprasījums pēc konkrētās skolas izglītības pakalpojumiem, resursu pieejamība, kā arī nepieciešamās pārmaiņas skolas darba uzlabošanai. Stratēģija rada konkurētspējīgas priekšrocības salīdzinājumā ar citām skolām un nodrošina šo priekšrocību ilgtspēju. Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma (Caune et al. 2000), bet stratēģijas vadība ir turpmākās virzības nodrošināšana, paredzot izmaiņas un

izvēloties priekšnosacījumiem atbilstošu taktiku, procedūras un noteikumus (Forands, 2000; Upenieks, 1997).

Stratēģisko plānošanu parasti veic skolas vadības komanda, un tā ir demokrātiskas vadības pazīme (Šmite, 1998). Skolas attīstības plānošana komandā veicina:

- izglītības procesa demokratizāciju;
- kompetentas izglītības iestādes vadības komandas spēju virzīt iestādes attīstību uz noteiktu mērķi;
- iespējas pilnīgot, paplašināt iestādes attīstības lauku;
- inovatīvās darbības iespējas;
- patstāvību un uzticību vadības komandai no augstākstāvošu institūciju un citu organizāciju puses.

Vidēja termiņa plāns atsedz skolas taktiskos mērķus un uzdevumus (skolas gada plāns), un īstermiņa plāns atsedz operatīvos mērķus un uzdevumus (mēneša, nedēļas, dienas plāns).

Pastāv formāla un neformāla plānošana: pirmās pamatā ir rūpīgs analītisks darbs situācijas izpētē, kam seko nopietna lēmumu pieņemšana, otrā – vairāk sakņojas intuīcijā, pieredzē, un tā nav saistīta ar stingru metožu izmantošanu.

Plānošana ir svarīgs skolas vadības darba aspekts. Plānošana tiek uzskatīta par vienu no galvenajiem rādītājiem arī skolas akreditācijas procesā, jo atsedz skolas vadības prasmi strukturizēt un paredzēt skolas darbu nākotnē īsākam un garākam laika periodam, tāpat arī plānošana parāda vadības spēju mērķtiecīgi pildīt izvirzītos uzdevumus. Veiksmīgos plānos tiek iestrādāts arī plāna kontroles un izvērtēšanas mehānisms. Plānos redzama arī ikviena vadītāja un vadības komandas erudīcija, redzes loka plašums un profesionālā intuīcija, jo plānā jāskatās ne tikai pierastas un paredzamas lietas, bet arī tikai nojaušamas.

Mārketings un skolas tēla veidošana.

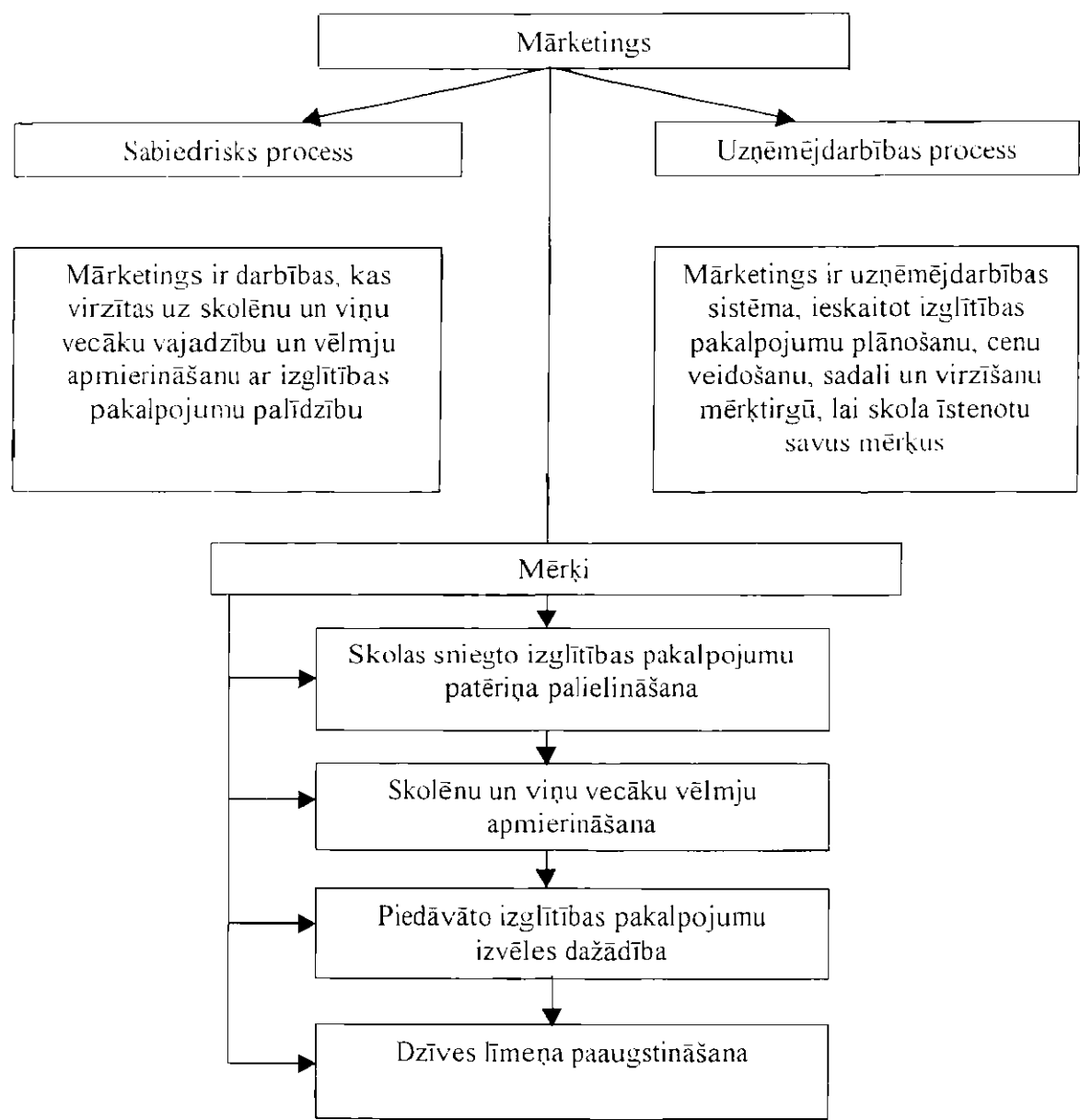
Mārketings ir specifiska un nozīmīga skolas vadības funkcija (īpaši privātskolā, jo privātskolai ir jāpārdod savi izglītības pakalpojumi, lai uzturētu skolu finansiāli un saimnieciski), tāpēc tā analizēta sīkāk. Mārketings ir funkcionālā menedžmenta daļa (Cole, 1996), viena no vadības funkcijām, kas īpaši daudz pētīta tieši pēdējā desmitgadē. Lai arī nav pierasts skolu saistīt ar tādu jēdzienu kā mārketings, tomēr modernā skolvadība to dara. Piemēram, Lielbritānijā, 1988.gadā ieviešot sistēmu, ka nauda seko skolēnam, ikviens skolas direktors cita starpā ir spiests domāt arī par mārketingu, lai iegūtu pēc iespējas vairāk skolēnu, līdz ar to naudu, līdz ar to lielākas iespējas modernizēt mācību procesu utt. Skolas direktoram ir jābūt uzņēmēja izjūtai, lai piesaistītu bērnus, līdz ar to arī naudu (Holmss, 1999).

Mārketings ir viena no tām menedžmenta funkcijām, kas vairāk saistīta ar to, kas iziet ārpus organizācijas, nevis ar to, kas notiek iekšpusē. Mārketinga darbības orientētas galvenokārt ārpus organizācijas sistēmas ārējām robežām, un tās ir pakārtotas visu veidu vadītājiem, ne tikai mārketinga speciālistiem. Mārketinga galvenais uzdevums ir piesaistīt pēc iespējas lielāku un kvalitatīvāku skolēnu sastāvu, kas tālāk nodrošina skolas pastāvēšanu.

Pastāv uzskats, ka ir lietderīgi atšķirt mārketingu kā sabiedrisku procesu un kā uzņēmējdarbības procesu. Līdz ar to pastāv arī divas definīcijas (Praude et al. 1999):

- 1) Mārketings ir sabiedriskas darbības, kas virzītas uz cilvēku vajadzību un vēlmiņu apmierināšanu ar produktu ražošanas, sadales un maiņas palīdzību.
- 2) Mārketings ir biznesa darbību sistēma, ieskaitot produktu plānošanu, cenu veidošanu, sadali un virzīšanu mērķtirgū, lai īstenotu organizācijas mērķus.

Balstoties uz Praudes atziņām, 11. zīmējumā attēlota skolas mārketinga būtība – definīcija un vispārējie mērķi.



11. zīmējums. Mārketinga definīcija un vispārējie mērķi skolā

Tomēr skolai un īpaši privātskolas vadībai atbilstošāka ir šī definīcija. Mārketingš ir menedžmenta funkcija, kas organizē un vada visas biznesa darbības, ieskaitot pircēja pirktspējas pārvēršanu efektīvā pieprasījumā pēc specifiska produkta vai servisa (Cole, 1996). Mārketingš ir skolas vadības funkcija, kas pavada skolas visas darbības un klienta maksātspēju pārvērš efektīvā pieprasījumā pēc konkrētās skolas piedāvātajiem izglītības pakalpojumiem.

Šaurā nozīmē mārketinga ir reklāma, kas orientēta uz sniegto preču vai pakalpojumu piedāvāšanu sabiedrībai, tomēr mūsdienu izpratnē mārketinga ir ļoti plašs jēdziens un tā klātbūtne ir katrā uzņēmuma darbības niansē. Jo galvenais ir sasniegt izvirzīto mērķi, un to var sasniegt, īstenojot visas funkcijas.

Ar mārketingu cieši saistīta ir skolas imidža jeb tēla veidošana. Pie gandrīz vienādas mācību kvalitātes un līdzīgiem apstākļiem skolas tomēr atšķiras viena no otras tieši ar sev raksturīgo, ar savu identitāti. Ozoliņa (Ozoliņa, 1998) visas ar skolas tēla veidošanu saistītās darbības nosacīti sakārto trīs grupās:

- 1) skolas kultūra: to kopj ar tradīcijām, vadības stilu, vērtību sistēmu, normām un paradumiem;
- 2) saskarsmes stils, reklāma: tai pamatā ir stratēģiski orientēta komunikācija ar mērķi ietekmēt (vai mainīt) sabiedrības viedokli. Līdzekļi ir reklāma, informācija, publicēšanās, sabiedriskais darbs (arī darbs sabiedrības labā);
- 3) skolas paštēls: veidots ar arhitektūru, iekšējo un ārpuses sakoptību, fasādes un telpu vienota stila noformējumu, iespieddarbiem un daudziem it kā “sīkumiem”, kas kopā rada īpašu, vienreizēju savu seju.

Ar mārketingu saistīta arī saskarsmes funkcija - sadarbība un personiskie kontakti ar politiķiem, zinātniekiem, masu informācijas līdzekļiem, kultūras cilvēkiem, ierēdņiem, līdzvērtīga saskarsme ar skolēniem, vecākiem utt.

Mūsdienu skolas pārvaldē arvien ienāk jauni skolvadības aspekti, kas saistāmi ar vadības zinātnes jaunākajām atziņām, tāpēc turpmāk analizētas sakarības starp pedagoģiju un vadības zinātni mūsdienu pedagoģiskā procesa nodrošināšanai.

1.2.2. MŪSDIENU SKOLVADĪBA KĀ PEDAGOĢIJAS UN VADĪBAS ZINĀTNES SINTĒZE

Privātskola “Patnis” ir izveidojusies par ekonomiski patstāvīgu organizāciju, kas no vienas puses nodarbojas ar komerciju (to nosaka SLA statuss un atbilstošā likumdošana), bet no otras puses dara mūsdienu Latvijas apstākļos nekomerciālu darbu – skolo bērnus. Skolas vadība ir pētījusi jēdzienu *skolvadība* un *menedžments* savstarpējo saistību, sakarības un atšķirības. Ja skola ir komerestruktūra, tad tās vadības darbam ir paralēles ar vadības darbu jebkurā citā komerestruktūrā, tāpēc var uzskatīt, ka menedžmenta principi skolā pielietojami tikpat labi kā citur. Gan privātskolā, gan valsts vai pašvaldības skolā vadības darbs būtiski neatšķiras. Tātad var teikt, ka menedžmenta jēdziens attiecināms uz jebkuru skolu, pat tad, ja tai nav nekāda sakara ar komerciju. Tomēr pastāv viedoklis, ka skolu principiāli nedrīkst saistīt ar menedžmentu, jo tas savā būtībā attiecināms uz ražošanu un tīru komerciju.

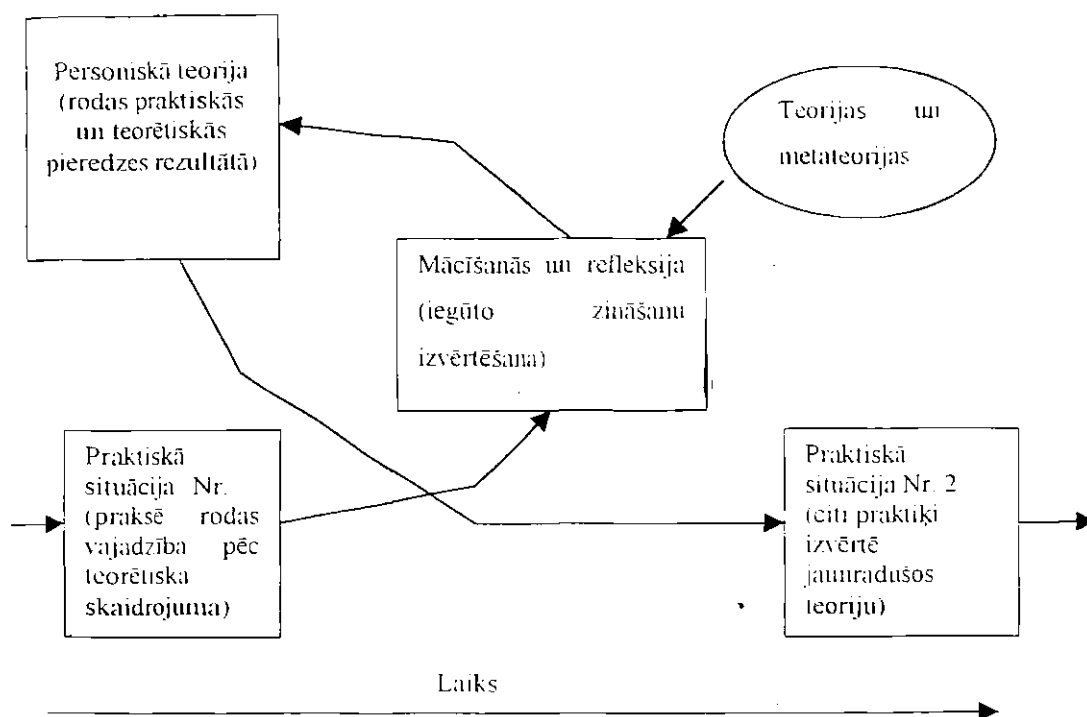
Pedagoģiskajā literatūrā sastopami abi viedokļi – gan tas, kurš atbalsta menedžmenta jēdziena saistīšanu ar skolas vadības darbu, gan pretējs viedoklis. Pirmais tomēr vērojams biežāk.

Mūsdienās var pieņemt par aksiomu to, ka skolas vadībai, lai nodrošinātu mūsdienīgu izglītības procesu, jāpilnveidojas pašai. Tāpēc daudzi autori uzskata, ka vadībai jāapzina skolas vieta tirgus ekonomikā, kā arī jāapgūst menedžmenta pamati, jo vadība skolās neatšķiras no vadības citās organizācijās. Britu pedagogs Holmss uzsver, ka atšķiras saturs, bet ne pamatprincipi (Holmss, 1999), un latviešu pedagoģe Šmite raksta, ka, tikai izejot noteiktu biznesa kursu, vadītājs spēj apjaust un izprast pārmaiņas izglītībā (Šmite, 1998). Saskaņā ar globalizācijas tendencēm biznesa un vadības zinātnes terminoloģija ienāk skolu vadības darbā, un arvien biežāk izskan viedoklis, ka tas tieši uzlabo skolu vadības darbu, nevis pasliktina, jo skolas

vadība ir spiesta orientēties tajā, kas notiek vadības sfērā visā pasaulē (Dimmock, 2000).

Pretējs viedoklis ir Fjeldam (Fjelds, 1998), kurš strikti pauž pārliecību, ka skolu kā organizāciju un tās darbību nevar salīdzināt ar ražošanu un ekonomiku, kur tiek lietoti tādi termini kā *menedžments*, *kvalitāte*, *kvalitātes garantija*, *plānošana*, *tirgus u.c.*, tomēr Fjelds atzīst pieņēmumu, ka menedžments kā princips var tikt lietots izglītības sektorā. Bet ir pietiekami jāievēro izglītības specifiskie uzdevumi salīdzinājumā ar citiem sektoriem un uzsvars jāliek uz pašu procesu, respektīvi, pedagoģisko darbību.

Viens no centrālajiem pedagoģijas zinātnes tematiem joprojām ir attiecības starp teoriju un praksi. Šos pētījumus, kā raksta Brundrets (Brundrett, 1999), aizsāka Džui 20. gadsimta pirmajā pusē, bet Hābermāss, Mezirovs, Normans, Kolbs 20. gadsimta otrajā pusē. Normans ir izstrādājis kompleksās mācīšanās teoriju, kas atklāj, ka menedžmenta stratēģiskās prasmes attīstās uz praktiskā menedžmenta pamata. Mūsdienās rietumu pasaulē ļoti populāri ir Džarvis (Jarvis, 1999) darbi, kuros atklātas sakarības starp praktiskajām zināšanām un teoriju, kur praktiskās zināšanas ir kā dzinulis teorijas izvērtēšanai un jaunu personisku teoriju radīšanai, kuras savukārt tālāk izmantošanai tiek nodotas citiem praktiķiem (12. zīmējums).



12. zīmējums. Attiecības starp praksi un personisko teoriju

Visi šie autori uzsver, ka atgriezeniskums (refleksija) ir atslēga mēdžmenta prasmju uzlabošanai. Tā šajā promocijas darbā cieši savijušās praktiskās un teorētiskās atziņas, jo privātskolas "Patnis" tapšanas un izaugsmes procesā bieži ticis meklēts teorētisks apstiprinājums tam, kas pierādījies praksē, un otrādi – meklēts praktisks risinājums jaunām, aktuālām pedagoģiskām teorijām.

Līdz ar vadības zinātnes terminoloģijas ienākšanu skolas vadības darbā, arvien noteiktāku vietu ieņem arī jēdziens *projekta menedžments*, kas veicina hierarhiskās vadības struktūras pāriešanu citā kvalitātē – komandas darbā. Mūsdienu skolai tiek izvirzīti kompleksi uzdevumi, kuri prasa no dalībpersonām īpaši integratīvu domāšanu, konceptuālu, uz mērķi vērstu pieeju. Šādu pieeju var realizēt ar komandu darbu, ar projektvadības principu. Vadības komandas dalībniekiem ir viens un tas pats mērķis, visi darbojas vienā virzienā, bet komanda ir interdisciplināra grupa, un tāda spēj domāt plašāk, lietot dažādus paņēmienus un sekmīgāk veikt uzdevumus. Vadības komanda darbojas

vienotā sistēmā, kuras pamatā ir savstarpēja sadarbība. Izmaiņas sabiedrībā, pārmaiņas izglītībā rosina ieviest skolā projektmenedžmentu, taču skolām nav viegli to izdarīt, jo diemžēl projektmenedžmenta ideju vēl daudzi pedagogi un vadītāji neatzīst un tā lomu neizprot. Iespējamie cēloņi šai parādībai ir sekojoši:

- trūkst metodikas, zināšanu jauminājumu procesa plānošanai un īstenošanai;
- projekta menedžmentu atsevišķi vadības locekļi uztver kā konkurenci vai draudus sava līdzšinējā amata pazaudēšanā;
- pieraduši pie hierarhiskās skolas organizatoriskās struktūras, skolotāji problēmu risinājumu gaida no vadības;
- trūkst vienotas skolas attīstības koncepcijas;
- jaunu ideju neveiksmes rada inovāciju “nogurumu” (Ozoliņa, 1998).

Projektmenedžments vērtējams kā progresīva pieeja skolas darbā, jo tā realizācija nodrošina nesalīdzināmi kvalitatīvāku problēmu risinājumu un ir aizsākums pašreizējai “Patņa” vadības struktūrai. Projektmenedžmentam ir vairākas fāzes (Ilmete, 1998): problēmas definēšana, projekta plānošana, projekta realizācija, projekta noslēgšana. Tas sasaucas ar Šponas (Špona, 2001) definētajiem darbības organizēšanas posmiem: psiholoģiskā sagatavošanās, praktiskā sagatavošanās, darbības realizācija, analīze un novērtēšana. Projektmenedžmenta organizācijas posmi, apkopojot augstākminēto autoru atziņas, atklāti 4. tabulā.

4. tabula

Projektmenedžmenta organizācijas posmi

Nr.	Darbības posmi	Projektmenedžmenta fāzes
1.	Psiholoģiskā sagatavošanās	Problēmas definēšana (problēmas apjēgšana, mērķa un uzdevumu noteikšana)
2.	Praktiskā sagatavošanās	Projekta realizācijas plānošana: termiņu, cilvēkresursu un finanšu resursu, paredzamo darbību plānošana.
3.	Darbības realizācija	Projekta realizācija saskaņā ar plānoto, projekta norises uzraudzība un koriģēšana, kvalitātes nodrošināšana, dokumentācijas gatavošana
4.	Analīze un novērtēšana	Projekta noslēgšana, analizējot paveikto, novērtējot rezultātos, nododot iegūto pieredzi kolēģiem.

1996./97. mācību gadā projektmenedžmenta principi ienāk "Patija" vadības darbā, tomēr vadībai jāaskaras ar minētajām grūtībām galvenokārt saistībā ar pedagogu attieksmi pret jauno pieeju skolas pārvaldē. Tomēr vadība mērķtiecīgi strādā, lai jaunos projektmenedžmenta principus iedzīvinātu skolas darbā. Analizējot projektmenedžmenta principu ieviešanas gaitu skolas darbā, konstatēts, ka galvenie veicinošie aspekti ir:

- skolotāju tālākizglītošanās un sagatavošanās komandu darbam, dažādām tehnikām (lēmumu pieņemšana, projektu izstrāde u.c.) – skolotāji piedalās dažādosursos, semināros, kur tiek apgūtas jaunās nostādnes, piemēram, Sorosa fonda- Latvija veidotie semināru cikli par darbu ar apdāvinātiem bērniem, Filozofiskās izglītības centra veidotais nodarbību cikls filozofijas integrēšanai citos mācību priekšmetos, profesores Žilmetes vadītie projektmenedžmenta apgūšanas semināri u.c.
- skolas vadības tālākizglītība, zināšanu papildināšana par vadības stilu veidiem, būtību un nozīmi – arī skolas vadība papildina savas zināšanas gan Latvijas pedagoģiskajās augstskolās, gan citur.

- kopīga vadības lomas definēšana, skolotāju iesaistīšanās plānošanā, mērķu izstrādāšanā, kopīga plānošana, vīzijas radīšana, ņemot vērā pašreizējo situāciju, skolotāju iesaistīšanās gan analizē, gan plānošanā, gan skolas jaunās koncepcijas tapšanā;
- skolas mikroklimata veidošanās ar uzticēšanos, iedrošināšanu, riska un kļūdu pieļaušanu, elastīgas pieejas kultivēšana visu problēmu risināšanā – mērķtiecīgi tiek strādāts pie skolas īpašās gaisotnes jeb skolas kultūras veidošanās.

Kopumā var konstatēt, ka vispārīgie menedžmenta principi pozitīvi ietekmē skolu darbu, līdz ar to var apgalvot, ka mūsdienu skolvadības panākumu pamatā ir pedagogijas un menedžmenta principu sintēze. Tā nodrošina skolas organizācijas un vadības kvalitāti.

1.2.3. SKOLAS ORGANIZĀCIJAS UN VADĪBAS KVALITĀTE KĀ SKOLAS EFEKTIVITĀTES NOSACĪJUMS

Strādājot pie “Patņa” kvalitātes vadības sistēmas izveides, pētīta un analizēta literatūra šajā jomā. Tā kā “Patnis” ir orientēts uz reformām un nemītīgu pilnveidošanos, izglītības kvalitātes nodrošināšana kļuvusi par vienu no centrālajiem jautājumiem skolas dzīvē. Kvalitāte mūsdienīgā, efektīvā skolā ir nopietns politisks uzdevums. Tā ir daļa no pastāvīgā jautājuma par cilvēces pamatvērtībām, par to, kas ir zināšanas un kā tās iegūst, par to, kā veicināt personības un sabiedrības attīstību, par izglītības un kultūras funkciju sabiedrībā utt. It īpaši svarīgi, lai katrā skolā veidotos aktīvs dialogs par šīm tēmām, vispirms jau tāpēc, ka šāda diskusija ir skolas attīstības priekšnoteikums (Zelvys, 1998; Fjelds, 1998). Skolas izglītības kvalitātes nodrošināšana ir skolas efektīvas darbības galvenais rādītājs.

Kvalitāti nevar apgūt tikai kādā vienā projektā vai darbībā. Tā ir izglītības un menedžmenta filozofija, kas skatāma kopainā un raksturo skolas spēju kvalitatīvi strādāt. Tās nav tikai kvalitātes problēmas mācību procesā. Tas ir jauns domāšanas veids vai darbība sasniegt uzlabojumus ar inovācijām un fokusējoties uz pasūtītājiem.

Izglītības kvalitāte ir novērtējama dažādās kategorijās: sistēmas, iestādes, programmas, skolas vadības, pedagogiskā kolektīva, skolēnu.

Kvalitātes kontrolei ir soļi, kas pieņemti, lai garantētu to, kas patiesi notiek (Fjelds, 1998). Svarīgi ir noteikt, kas ir šie soļi jeb nosacījumi. Tādēļ skolas mērķi, vērtības un apstākļi jānosaka vispirms, un tad ir iespējams apspriest rādītājus kvalitātes izvērtēšanai.

Kvalitātes rādītājus sauc par veikuma (*performance*) indikatoriem. Veikuma indikatori ir empīriski, kvantitatīvi un kvalitatīvi dati, kas norāda uz izvirzītā mērķa un sasniegtā rezultāta atbilstību. Izglītības iestādes veikuma indikatori raksturo iestādes darbības kvalitāti, funkcionalitāti, produktivitāti un atbilstību laikmeta prasībām. Indikatoru analīze rosina skolu pašu salīdzināt sākotējos rādītājus (piemēram, skolēnu skaits, personāls, budžets, izvēles priekšmetu skaits utt.), procesa rādītājus (plānošana, līdzekļu izmantošana) un rezultāta rādītājus (piemēram, skolēnu sekmes centralizētajos eksāmenos, skolēnu piedalīšanās mācību olimpiādēs, konkursos utt.) (Koķe, 1999).

Tomēr kvalitātes rādītāji nekad nevar būt absolūti, tos var noteikt interpretējot un skatot kopsakarībās, ņemot vērā attīstības dinamiku. Piemēram, konkrētas skolas vadības darbs tiek vērtēts noteiktā laika posmā, kur novērtējami konkrēti sasniegumi konkrētās jomās. Tāpat ne vienmēr kvantitatīvie rādītāji atspoguļo kvalitāti un ne vienmēr, kvalitāti vērtējot, eksperti ir pilnīgi objektīvi.

Japānā, piemēram, darbojas īpaša kvalitātes vadības sistēma, kur bez izņēmuma ir iesaistīts ikviens uzņēmuma vai organizācijas darbinieks. Lai

radītu un atbalstītu absolūtu kvalitāti, ir pat īpaša - U.Deminga - prēmija (Praude, Belčikovs, 1999).

Apkopojot kvalitātes pētnieku domas, var konstatēt, ka viena no svarīgākajām izglītības kvalitātes noteikšanas metodēm ir salīdzinošā analīze: gan vienas skolas ietvaros, gan vienas valsts ietvaros visu skolu salīdzinoša analīze, gan skolu rādītāju salīdzinoša analīze starpvalstu līmenī.

Savukārt, viens no būtiskākajiem kvalitātes rādītājiem ir patērētāju pieprasījums pēc konkrētā pakalpojuma vai preces (Stelpe, 1997). Šajā gadījumā skolas kvalitātes rādītājs ir skolēnu un vecāku pieprasījums pēc konkrētas skolas izglītības pakalpojumiem.

Literatūrā sastopams viedoklis, ka pasaulē līdz šim izglītības kvalitātes un efektivitātes noteikšanai nav bijušas absolūtas mērvienības un standarti, tās var noteikt, tikai salīdzinot izglītības sasniegumus dažādās valstīs (Geske et al, 1997). Pētnieki izglītības salīdzinošo pētījumu jomā vispirms cenšas salīdzināt situāciju dažādās valstīs un tad izskaidrot, kāpēc izglītības sistēmas un procesi tajās atšķiras, kā izglītība mijiedarbojas ar ļoti dažādiem sociāliem faktoriem un spēkiem. Liela mēroga starpvalstu salīdzinājumi ir būtiski. Bez nopietnas salīdzinošas analīzes nedrīkst vienkāršus citu valstu izglītības sistēmas aprakstus izmantot savas valsts izglītības sistēmas reformēšanai. To jau 1900.gadā rakstīja Sadlers un brīdināja, ka nedrīkst ar sajūsmu klejot pa pasaules izglītības sistēmām līdzīgi bērnam, kurš, staigājot pa dārzu, norauj pa ziedam no viena krūma, pa lapai no cita, un, atgriežoties mājās, tos sasprauž zemē, cerot iegūt augošus stādus (Geske et al, 1997). Tāpēc katrai valstij svarīgi ir, apkopojot citu valstu pieredzi, izveidot savu kvalitātes novērtēšanas sistēmu, kas atbilstu valsts sociāli ekonomiskajai attīstībai un atspoguļotu situāciju izglītības sistēmā pēc iespējas objektīvi.

Šobrīd pie kvalitātes vadības sistēmu pilnveides un popularizēšanas strādā vairāki Latvijas zinātnieki, tāpēc tiek noteikti kritēriji/ soļi kvalitātes novērtēšanai un aktualizēšanai (Vīra, 2001; Solovjovs, Počs, 2001).

Pašreiz Latvijā skolu izglītības kvalitāte saskaņā ar jaunāko izglītības programmu un izglītības iestāžu akreditācijas metodiku tiek vērtēta divos aspektos (Vispārējās izglītības programmu un vispārējās izglītības iestāžu akreditācijas metodika, 2000):

- 1) izglītības programmas aspektā;
- 2) izglītības iestādes aspektā.

Kvalitātes novērtējums izpaužas licences un akreditācijas termiņā – jo termiņš garāks, jo kvalitāte augstāka. Izglītības iestāde un izglītības programma var tikt licencēta līdz 10 gadiem, bet akreditēta maksimāli – līdz sešiem gadiem.

Izglītības programmas novērtēšanā tiek ņemti vērā sekojoši trīs kritēriji:

- 1) ar izglītības programmu saistītā dokumentācija, resp.:

- izglītības programmas atbilstība normatīvo aktu prasībām (mērķi, uzdevumi, plānotie rezultāti, resursi, personāls u.c.);
- datu bāze un tās pielietojums (informācijas saturs un struktūra u.c.);
- mācību gada finansiāli saimnieciskās darbības plānošana un izpildes kvalitāte (plāni, revīziju akti u.c.);

- 2) izglītības programmu īstenošanas kvalitāte teorētisko mācību norisē:

- mācību priekšmetu un stundu plānu, izglītības valsts standartu izpilde (valsts standartu uzskaitē, mācību tēmu sadalījums, kabinetu apskate, darba analīze, iekšējās kontroles materiāli);
- skolēnu mācību sasniegumu noteikšanas kvalitāte (mācību sasniegumu novērtēšanas kritēriji un metodika, datu bāze, darba analīze iekšējās kontroles plānojums, darba plāns, apguves līmeņi u.c.);
- audzināšanas darbs (klašu žurnāli, skolas darba plāns, skolas darbības pašanalīze, sarunas ar skolēniem, skolotājiem, vecākiem);
- profesionālās orientācijas darbs (darba organizācija, datu bāze);

3) skolēnu un pedagogu darba apstākļi:

- mācību vides un darba vides piemērotība realizējamai izglītības programmai;
- skolēnu ēdināšana;
- skolas sanitārais stāvoklis un skolas apkārtnes sakoptība.

Izglītības iestādes (skolas) novērtēšanā tiek ņemti vērā sekojoši seši kritēriji:

1) skolas darba organizācija:

- skolas nolikuma atbilstība Izglītības likuma un citu normatīvo aktu prasībām, izglītības iestādes statusam un profilam (nolikums, perspektīvais plāns);
- skolas vadības darba organizācija;
- skolas pārvaldes struktūra, vadības kvalifikācija un kvalifikācijas pilnveide (pārvaldes shēma, profesionālās meistarības pilnveidi apliecinošu dokumentu uzskaitījums);
- vadības pienākumu sadale (pārvaldes shēma, pienākumu apraksts);
- vadības darba plānošana (darba grafiki, darba plāns);
- skolas darba organizācija;
- skolas struktūras (pārvaldes shēma, skolas nolikums);
- iekšējās kārtības noteikumi;
- darba plānošana (viena gada plāns, perspektīvais plāns);
- datu bāze un tās pielietojums;
- skolas pašpārvaldes un demokrātijas attīstība, saikne ar sabiedrību un dibinātāju (pašpārvaldes institūciju nolikumi, to realizācija);
- darbība sabiedrības un vecāku pedagoģiskās kompetences paaugstināšanai un pedagoģisko ideju popularizēšanā;
- obligātās dokumentācijas sakārtotība;
- skolas darbības projekts (perspektīvās attīstības programmas izstrāde, saistība ar reālajām problēmām, darba plāns);

- obligātās izglītības izpilde;
 - skolēnu ēdināšanas organizācija;
 - skolas sanitārais stāvoklis un apkārtnes sakoptība;
- 2) skolas pedagogu kvalifikācija (pedagoģisko darbinieku saraksts, pedagoģisko darbinieku sastāva analīze, personu lietas, perspektīvās attīstības plāns);
- 3) metodiskā darba nodrošinājums
- pedagogu profesionālās izaugsmes izvērtējums (vērtējuma sistēma, darba analīze un secinājumi);
 - kolektīvam aktuālu ideju popularizēšana, to īstenošana un mūsdienīgu pedagoģisko metožu ieviešana (pārrunas ar direktoru, skolotājiem, iepazīšanās ar izziņas materiāliem);
 - pedagogu radošās darbības plānošana, atbalsta sniegšana tai un diferencēta pieeja viņu radošās darbības vispusīgai pilnveidei (radošās darbības pilnveidošanas plāns, metodiskā darba plāni, darba analīze);
 - nodrošinājums ar mācību līdzekļiem (skolas pase, inventāra saraksts, mācību līdzekļu iegādes plānojums);
 - skolas bibliotēka (skolas pase, bibliotēkas nolikums un lietošanas noteikumi, darba plāns, bibliotēkāra darba pašanalīze u.c.);
- 4) skolas materiālās bāzes atbilstība sanitārajām normām un darba drošības noteikumiem (drošības tehnikas instruktāžas žurnāli, klašu žurnāli, direktora rīkojumi, sporta bāze, apgaismojums, siltuma režīms u.c.);
- 5) skolēnu veselības aprūpe un neatliekamās medicīniskās palīdzības nodrošinājums
- medicīniskā personāla un skolas vadības, pedagogu sadarbība;
 - medicīniskā darba kvalitāte;
- 6) skolas finansiālais nodrošinājums un tā mērķtiecīga izmantošana (perspektīvais plāns, darba plāns, tāme).

Kā redzams, izglītības kvalitāti skolā nosaka virkne faktoru, no kuriem galvenie ir trīs: skolas vadības kvalitāte, skolotāju darba kvalitāte, skolas darba apstākļi, to apliecina arī daudzu skolvadības teorētiķu un praktiķu viedokļi. Pirmkārt, skolas kvalitāte galvenokārt ir atkarīga no vadības - jo augstāka kvalitāte skolas vadībai, jo augstākas kvalitātes ir pati skolas darbība (Holmss, 1999), bet mērķtiecība, demokrātija un sadarbība ir skolas vadības svarīgākie elementi, bet novērtējums un attīstības dinamika – vadības kvalitātes svarīgākie elementi. Vadītājs paredz katram gūt panākumus, organizē un seko pārmaiņām un tās izprot (Šmite, 1998). Tomēr direktori pavada tik daudz laika un enerģijas tīri administratīvā darbā, ka praktiski nav iespēju nodarboties ar pedagogiskiem jautājumiem, kas skolā tomēr ir prioritāri, tāpēc labs vadītājs prot sabalansēt savus daudzos pienākumus, lai būtu kvalitāte (Fjelds, 1998), bet skolas vadīšanas augstākā kvalitāte ir optimāls līdzsvars starp stabilitāti un attīstību (Skrastiņš, 2000).

Otrkārt, ir pamats uzskatīt, ka galvenā skolas darba kvalitātes bāze ir skolotāju līmenis, jo pastāv skolotāja profesionalitātes un izglītības kvalitātes savstarpējās mijattiecības. Jāņem vērā, ka izglītības kvalitāte gan profesionālā, gan rezultatīvā

aspektā ir viens no skolotāju profesionalitātes rādītājiem. Pašreiz dominē divas separātas tendences: skolotāja profesionalitāte kā mērķis un skolotāja profesionalitāte kā līdzeklis (Raževa, 1998.) Arī šajā gadījumā būtu jāpanāk zināms līdzsvars starp abām tendencēm, jo nebūtu nekādas nozīmes augsti profesionālam skolotājam, kurš savu prasmi neizmanto kā līdzekli pedagogiskajā procesā. Arī UNESCO vadošajos izglītības dokumentos norādīts, ka izglītības kvalitātes uzlabošanās pirmām kārtām atkarīga no skolotāju atlases, izglītības, sociālā statusa un darba apstākļiem (Nākotnes izglītības meti UNESCO starptautiskās komisijas "Izglītība divdesmit pirmajam gadsimtam" ziņojumā, 1998).

Treškārt, skolas līmenī darba kvalitāti nosaka apstākļi, kas sekmē mērķtiecīgu un pilnvērtīgu mācīšanos un skolotāju sadarbību. Skola veicina domu biedru grupu izveidi, deleģē skolotājiem plašas pilnvaras, kopīgi izstrādā mācību – audzināšanas pieejas, kas atspoguļo skolas kopīgi izvirzītās un pieņemtās izglītības vērtības. Ieejot šādā skolā, jūtama mērķtieksmes klātesamība un entuziasms. Skolas darba kvalitāti ietekmē ne tikai iekšējie, bet arī ārējie apstākļi, un jādedomā, ka augstu kvalitāti skolotāja darbā var sagaidīt tikai apstākļos, kad *skolotājam ir augsts sociālais prestižs sabiedrībā un viņa viedoklis tiek respektēts visos izglītības vadības līmeņos* (Koķe, 1999). Tātad izglītības kvalitāte ir atkarīga no ekonomikas, politikas, sociālās situācijas.

Gan izglītības programma, gan izglītības iestāde tiek vērtēta pozitīvi trīs līmeņos: *pietiekams, labs, augsts*, bet pastāv arī negatīvs vērtējums – *nepietiekams*. Par augstu kvalitāti skolas izglītībā liecina:

- sadarbība visos līmeņos (vadība, skolotāji, skolēni, vecāki, pašvaldība, sabiedriskas organizācijas);
- darba pamatā ir demokrātiskums, sistēmiskums, regularitāte, vispusīgums;
- plānošana jebkurā līmenī saistīta ar skolas mērķiem;
- augsts inovāciju līmenis;
- augsta skolotāju un vadības kvalifikācija;
- mūsdienām atbilstoši mācību līdzekļi, telpas, vide, sanitārie apstākļi;
- augsta līmeņa informācijas apmaiņa;
- optimāla līdzekļu sadale;
- pašvērtējums visos līmeņos;
- mācību teorētiskās vielas apguve saistīta ar praksi.

Apkopojot datus par skolu organizācijas un vadības kvalitātes veikuma indikatoriem jeb rādītājiem un speciālistu, tai skaitā skolu vadītāju, viedokļus, izkristalizējas konkrēti nosacījumi, kas būtu jāņem vērā, analizējot skolas izglītības kvalitāti un skolas vadības darba kvalitāti:

- virkne kvantitatīvu, kvalitatīvu un empīrisku datu par skolas vadības darbību, skolotāju darbību un skolas darba apstākļiem, kas tiek interpretēti konkrētā situācijā, nosaka skolas organizācijas un vadības kvalitāti;
- svarīga nozīme ir pašnovērtējumam vadības un pedagoģiskā personāla līmenī;
- pedagoģiskā procesa pilnveidošanos un attīstību nosaka skolas orientēšanās uz kvalitatīvu (sa)darbību visos līmeņos un nemītīgu attīstību;
- kvalitātes novērtēšanas eksperti ir pilnīgi neatkarīgi un objektīvi.

1.2.4. MŪSDIENU SKOLAS ATTĪSTĪBAS STADIJAS UN VADĪBAS KOMANDAS SADARBĪBAS MODELIS

Ikvienu organizāciju attīstoties iziet vairākas fāzes jeb attīstības stadijas. Par skolas kā organizācijas attīstības procesu un tā stadijām literatūrā datus atrast neizdevās. Uzmanības un salīdzinājuma vērts ir augstskolas attīstības stadiju izskaidrojums uz EFQM (European foundation of quality management) bāzes balstītajā augstākās izglītības kvalitātes uzlabošanas dokumentā (EFQM, 2000), kurš raksturo augstskolas attīstību piecās stadijās. Saskaņā ar piecām attīstības stadijām pieaug izglītības kvalitātes nodrošināšanas garantija. Attīstība katrā stadijā mācību iestādē var notikt piecās dimensijās:

- organizācijas procesu orientācija;
- visa organizācijas personāla līdzdalība;
- organizācijas politikas veidošana un ieviešana;
- visu organizācijas procesu dokumentēšana;
- organizācijas pilnveide.

Šīs piecas dimensijas sasaucas ar iepriekš analizētajām atziņām par kvalitātes novērtēšanas kritērijiem, kur kā galvenie izvirzīti: regulārs

pašnovērtējums, sadarbība visos līmeņos, orientācija uz inovatīvu darbību. EFQM shēmā kā svarīgi priekšnoteikumi organizācijas kvalitatīvai izaugsmei doti arī organizācijas politikas veidošana un ieviešana, resp. svarīgi ir pievērst uzmanību plānošanas procesiem, kā arī visu šo procesu dokumentēšanai un sistematizēšanai. Saskaņā ar EFQM shēmu dotās piecas izaugsmes dimensijas ir kritērijs organizācijas izaugsmei un kvalitātei.

Pirmā attīstības stadija ir uz darbību orientēta jeb priekšmetorientēta skola, otrā stadija ir procesorientēta skola, trešā stadija ir sistēmorientēta skola, ceturtā stadija ir ķēdes orientēta skola. Uz EFQM bāzes balstītajā augstākās izglītības kvalitātes uzlabošanas dokumentā raksturota arī 'augstskolas attīstības piektā stadija jeb atvērtā skola, kurai atbilst visaptveroša kvalitātes vadība, taču tā kā autoru kolektīvs uzsver, ka šī ir ideāla skola, kura vēl nepastāv, turpmāk sīkāk raksturotas četras attīstības stadijas. Uz šī EFQM pētījuma bāzes tālāk veidots privātskolas "Patnis" attīstības modelis.

Saskaņā ar EFQM nostādnēm mācību iestāde, kura veidojas stadiāli, raksturojama atbilstoši katras dimensijas attīstībai:

Organizācijas procesu orientācija.

1.stadija: priekšmeta saturs ir augstskolas darba centrā; docētājs ir profesionālis, kurš labi pārzina savu priekšmetu, viņš ir spilgta individualitāte; reālā mācīšana ir individuāla.

2.stadija: prioritāte vairs nav priekšmeta saturs, bet mācīšanas metožu efektivitāte.

3.stadija: studenta mācīšanās process kļūst par augstskolas darba virzītājspēku. Docētāja darbība ir atvasināta no studenta darbības, mācīšana ir kļuvusi par mācīšanās procesa veicinātāju.

4.stadija: organizācija orientējas uz savu klientu vēlmēm, saskaņojoties ar profesionālo jomu, tā iesaistās tirgus orientētās darbībās.

Visa organizācijas personāla līdzdalība.

1.stadija: augstskolas organizatoriskā politika vērsta uz to, lai veicinātu docētāju darbību un zināmā mērā lai ļautu pasniedzējiem pašiem darīt savu darbu; darba metodika un kultūra ir ļoti neformāla; lēmumi tiek pieņemti pēc vajadzības, tie ir īstermiņa.

2.stadija: docētāju autonomija samazinās, tie saskaņo savu darbu ar citu kolēģu darbu, konsultējas cits ar citu.

3.stadija: atsevišķu docētāju autonomija samazinās vēl vairāk, jo studiju programmas ietvaros tie darbojas kā komandas locekļi, uzņemoties kopēju atbildību.

4.stadija: notiek plaša sadarbība ar profesionālās jomas pārstāvjiem ārpus augstskolas robežām.

Organizācijas politikas veidošana un ieviešana.

1.stadija: mērķi ir formulēti katram atsevišķam priekšmetam, vienotas secīgas politikas nav.

2.stadija: pastāv skaidra īstermiņa politika, bet tā aprobežojas ar nedaudziem organizācijas aspektiem.

3.stadija: ir izstrādāta vidēja termiņa politika, attiecībā uz šo politiku ir formulēti izmērāmi mērķi.

4.stadija: iestādei ir stingri iedibināta ārējā orientācija, tā vēro savus konkurentus un atbilstoši pieskaņo savu ilgtermiņa un īstermiņa politiku.

Visu organizācijas procesu dokumentēšana.

1.stadija: nav nepieciešamības dokumentēt procesus.

2.stadija: organizācijas procesi, struktūra un saturs ir aprakstīti un dokumentēti.

3.stadija: studiju programmas realizē komanda, ko uz līdzdalības līgumu pamata vada docētāja grupas. Ir dokumentācija par darbību veikšanu saskaņā ar norādījumiem un procedūrām.

4.stadija: procedūras un priekšraksti ir formulēti uz organizācijas mēroga bāzes un saistībā ar profesionālo jomu. darbības tiek veiktas saskaņā ar šiem priekšrakstiem

Organizācijas pilnveide.

1.stadija: kvalitātes vērtēšana nav sistemātiska, drīzāk tā ir katra atsevišķa docētāja pienākums.

2.stadija: veidojas iekšēja kvalitātes novērtēšanas sistēma, kurā pagaidām kvalitāte tiek vērtēta pa specializētām sekcijām.

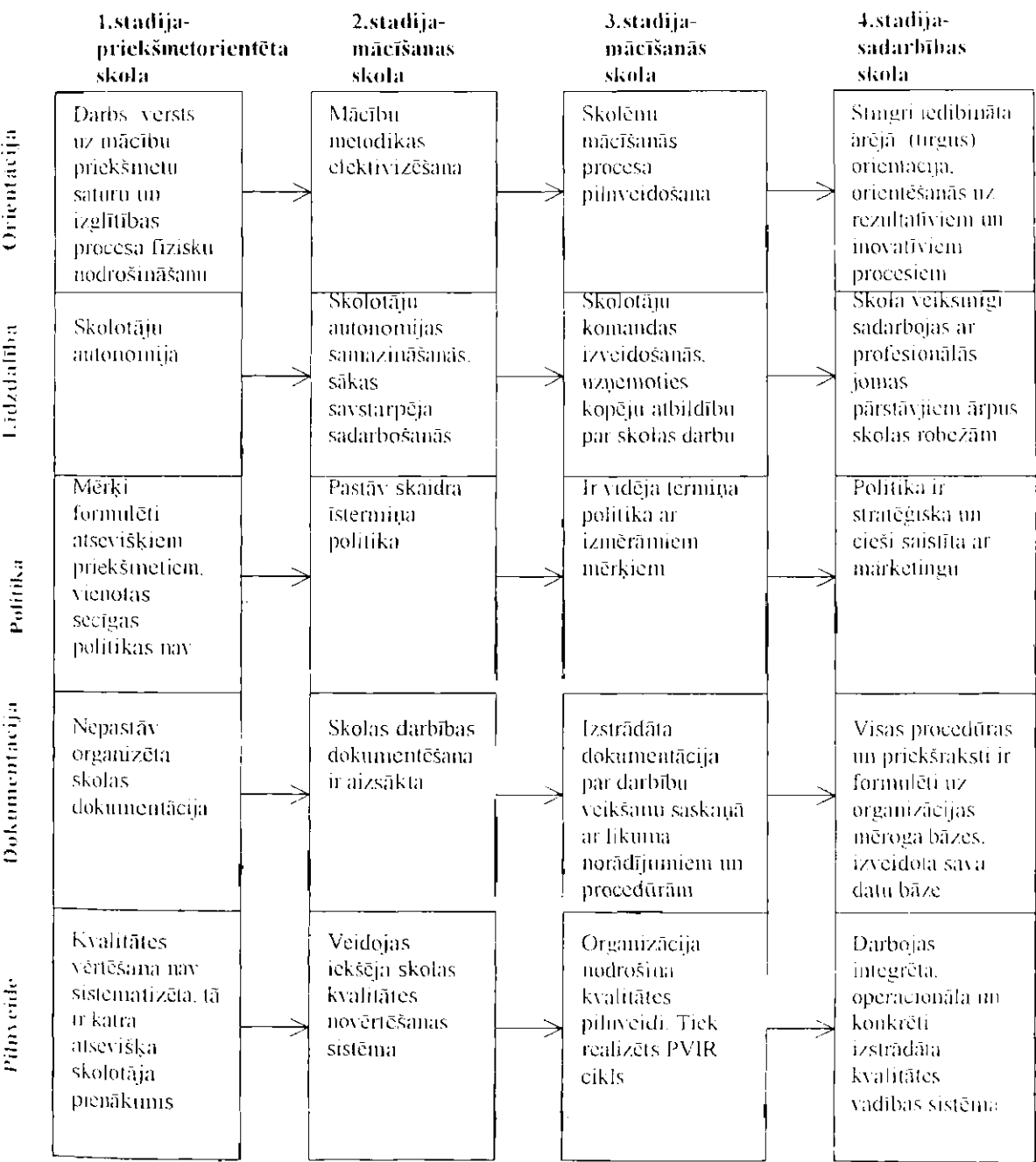
3.stadija: organizācija nodrošina kvalitātes pilnveidi. Tiek realizēts PVIR (plāno- veic- izvērtē- rīkojies) cikls.

4.stadija: darbojas integrēta, operatīva un konkrēti izstrādāta kvalitātes vadības sistēma, un tā ved pie nepārtrauktas pilnveides.

Uz teorijas un pieredzes analīzes pamata izveidots hipotētisks privātskolas “Patnis” attīstības modelis un turpmāk eksperimentāli pārbaudīts (13. zīmējums). Katrai attīstības stadijai hipotētiskajā modelī dots savs (atšķirīgs no augstskolas) nosaukums:

1. stadija – priekšmetorientēta skola,
2. stadija – mācīšanas skola,
3. stadija – mācīšanās skola,
4. stadija – sadarbības skola.

Lai panāktu mūsdienīgas skolas organizatoriskās struktūras izveidošanos un attīstību, eksperimentāli pārbaudītas četras attīstības stadijas – katra nākošā stadija jaunā pētījuma posmā. Kā skolas attīstību raksturojoši nosacījumi izmantotas tādas pašas izaugsmes dimensijas kā EFQM augstskolas attīstības shēmā: organizācijas procesu orientācija; visu organizācijas locekļu līdzdalība; organizācijas politikas veidošana un ieviešana; visu organizācijas procesu dokumentēšana; organizācijas pilnveide.



13. zīmējums. Privātskolas “Patnis” hipotētiskais attīstības modelis

Kā optimāla skolas vadības un organizācijas būtība izvirzīta ceturtajai attīstības stadijai raksturīgā sadarbība visos līmeņos. Skolas vadības komandas darbības kvalitāte hipotētiski raksturojas kā vadības komandas katra subjekta specifiskas kompetences sintēze sadarbībā. Sadarbībā sintezējās četras

kompetences: starppersonālo attiecību kompetence; atvērtās sistēmas kompetence; iekšējo procesu kompetence, noteiktā mērķa kompetence. *Kompetence* šajā vadības raksturojumā uztverama kā vadītāja konkrētu pilnvaru jeb atbildības kopums, kas noteikts, balstoties uz viņa izglītību, spējām un zināšanām, profesionālo pieredzi, kā arī personības īpašībām (Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca, 2000). Vadības komandas savstarpējā sadarbība, sintezējoties četrām vadības kompetencēm, balstīta ungāru zinātnieka Barata atziņā (Barath, 2000), ka cilvēku resursu optimāla sadale organizācijas vadībā garantē izglītības kvalitāti modernās sabiedrības izglītības sistēmās. Pieņemot, ka skolas vadībai piemītīs visas četras Barata raksturotās kompetences, jo tikai tādējādi var nodrošināt pilnvērtīgu vadības darbu, tika izveidots privātskolas "Patnis" hipotētiskais vadības saturiskais modelis (14.zīmējums). Vadības komandas savstarpējas sadarbības kompetences atklājas sekojoši.

* Vadības starppersonālo attiecību kompetence ietver:

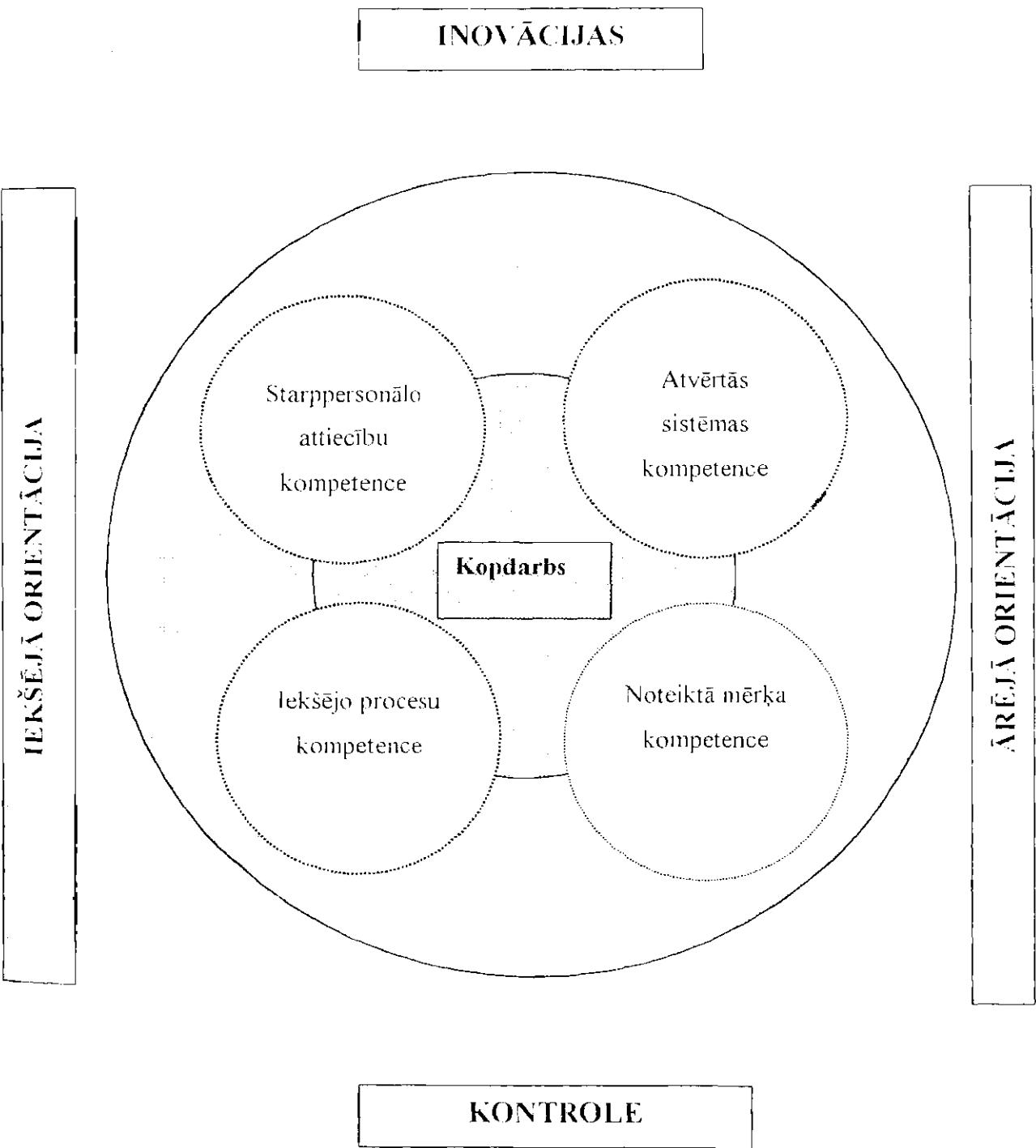
- 1) komandas veidošanu (gan vadības komandas, gan visas pedagogu komandas veidošana), savstarpējas sadarbības veicināšanu un konfliktu menedžēšanu;
- 2) padomdevēja funkciju (atbalstīt katra darbinieka individuālo varējumu).

* Vadības atvērtās sistēmas kompetence ietver:

- 1) novatora funkciju realizāciju (iedvesmot darbiniekus pārmaiņām un nepārtrauktai izaugsmei);
- 2) starpnieka funkciju realizāciju (veicināt organizācijas atpazīstamību ārpus tās, prezentēt idejas).

* Iekšējo procesu vadības kompetence balstīta uz monitoringu (uzraudzīšanu un kontroli) un stabilitāti. Tā ietver:

- 1) uzraudzītāja funkciju realizāciju (zināt visu, kas organizācijā notiek);
- 2) koordinatora funkciju realizāciju (sekot līdzi, lai organizācija strādātu saskaņā ar noteiktajiem mērķiem, uzdevumiem un organizācijas iekšējiem likumiem).



17. zīmējums. Privātskolas “Patnis” vadības komandas savstarpējas sadarbības hipotētiskais modelis

* Noteiktā mērķa kompetence ir:

- 1) visu skolas mērķu un uzdevumu izvirzīšana un plānošana saskaņā ar organizācijā notiekošajiem procesiem un tās turpmākajām izredzēm;
- 2) sakārtotas sistēmas izveidošana un strādāšana saskaņā ar organizācijas mērķiem un uzdevumiem (plānošana, organizēšana, efektīva deleģēšana).

Saskaņā ar hipotētisko modeli realizējas visas četras vadības kompetences. Shēmas centrā (dzeltenajā aplī) ir *kopdarbs* jeb visu četru vadības kompetenču sadarbībā un mijiedarbībā radies rezultāts (piemēram skolas darba plāni, kas būtu jāveido visai vadības komandai kopā). Ārējā (zaļajā aplī) aplī pastāv vadības darbība katras atsevišķas kompetences ietvaros. Tas nozīmē, ka katru kompetenci realizē vadības subjekts, kurš citu kompetenci nerealizē, tādējādi veidojas noteikta vadības struktūra, kur katrs struktūras elements darbojas savas kompetences robežās. Visa vadības struktūra virzīta uz inovācijām, kā arī iekšēju un ārēju skolas procesu nodrošināšanu, tajā pašā laikā organizējot kontroli. Šāds vadības modelis izvirzīts par optimālu, jo saskaņā ar pēdējām vadības zinātnes un pedagogijas zinātnes tendencēm svarīgi ir nodrošināt visu vadības funkciju realizāciju, kur vienlīdz svarīga ir vadības komandas savstarpēja sadarbība un katra vadības komandas locekļa darbība savas kompetences sfērā, kur vadības darbs orientēts uz āru (mārketings), uz inovācijām (nepārtraukts pārmaiņu process), uz iekšu (organizēt skolas ikdienas darbu), uz kontroli (neaprobežoties tikai ar plānošanu un ideālu sasniegšanu, jo nepieciešama arī pragmatiska nostāja – visu procesu ikdienišķa kontrole).

Izveidotā skolas attīstības hipotētiskā modeļa un vadības komandas savstarpējas sadarbības hipotētiskā modeļa eksperimentālas realizācijas gaita un rezultāti atklāti nākošajā nodaļā.

2.nodaļa

SKOLAS ORGANIZATORISKĀS STRUKTŪRAS PILNVEIDE UN VADĪBAS ATTĪSTĪBA

2.1. SKOLAS ORGANIZATORISKĀS STRUKTŪRAS UN VADĪBAS KOMANDAS IZVEIDOŠANĀS. EKSPERIMENTĀLĀ DARBĪBA

Demokrātiskās valstīs paralēli valsts izglītības sistēmas piedāvātajai izglītībai eksistē privātā izglītība. Latvijā privātskolu tīkls ir sācis veidoties tikai pēc neatkarības atgūšanas – tāpēc ļoti nesen. Līdz ar to privātskolas kā zinātniskās izpētes objekts Latvijā ir novitāte. Daudz kas privātskolu organizācijā un darbības aspektos nav skaidrs. Tāpēc pētījumā četros posmos eksperimentāli veidots un analizēts privātskolas “Patnis” attīstības modelis.

Sākot eksperimenta pirmo posmu, tika izvirzīti konkrēti pētnieciski uzdevumi:

- 1) dibināt privātskolu un uzsākt pedagoģisko procesu 1994. gada 1.septembrī;
- 2) izveidot skolas organizatorisko struktūru un vadības komandu pedagoģiskā procesa nodrošināšanai;
- 3) noteikt skolas izaugsmes dimensiju atbilstību priekšmetorientētai skolai jeb skolas attīstības pirmajai stadijai;
- 4) izvirzīt pētnieciskos uzdevumus nākošās attīstības stadijas eksperimentālai realizēšanai.

Privātskolas “Patnis” dibināšana un organizatoriskās struktūras izveidošanās.

Kā galvenie priekšnosacījumi skolas izveidē minami: uzņēmuma dokumentācija, biznesa plāns un skolas koncepcija, skolas telpas, pedagoģiskie darbinieki, ārējās sadarbības veidošana un naudas līdzekļu avoti.

Dokumentācija. Lai Latvijas Republikā atvērtu privātskolu, 1994.gadā bija nepieciešams:

- dibināt uzņēmēj sabiedrību, sabiedrisko organizāciju vai cita veida juridisko personu;
- saņemt LR Izglītības, kultūras un zinātnes ministrijas licenci, kuras noformēšanai nepieciešams iesniegt skolas Nolikumu, stundu plānus, dibinātāju izglītības dokumentus, skolas telpu aprakstu u.c. (sk. 1.pielikumu). Arī šobrīd, lai dibinātu privātskolu, svarīgi ir šie divi dokumenti.

Biznesa plāns un skolas koncepcija. Lai privātskola varētu patstāvīgi funkcionēt, nepieciešams izstrādāt biznesa plānu. Biznesa plānā tiek paredzēti visi skolas plānojamie ienākumi (galvenokārt tā ir skolēnu maksa par mācībām), kā arī izdevumi (materiālās bāzes nodrošināšana, pedagoģiskā un tehniskā personāla darba apmaksa, telpu noma un komunālie pakalpojumi, neparedzēti izdevumi). Tāpat biznesa plāna ietvaros tiek veikta tirgus (resp. pieprasījuma) izpēte – vai Rīgā ir nepieciešamas privātskolas. Biznesa plānā jāatspoguļojas tam, ka skolas patstāvīgā saimnieciskā darbība reāli ir iespējama un neradīs zaudējumus.

Skolas koncepcija ietver skolas filozofiskos un pedagoģiskos pamata principus. Koncepcija ir skolas idejiskais pamats.

Skolas darba uzsākšanai vienlīdz svarīgi ir abi komponenti - gan biznesa plāns, lai skola varētu eksistēt kā ekonomiski patstāvīga vienība, gan koncepcija, lai skola varētu veikt savu tiešo darbu - veikt pedagoģisko procesu.

Pamatā skolas darba organizācija jau no pašām pirmajām dienām balstās uz šiem diviem aspektiem – saimnieciskā darbība un pedagoģiskā darbība. Skola nevar pastāvēt bez kāda no tiem.

Skolas telpas. Skolas telpu atrašana ir darbietilpīgs process, jo tas atkarīgs no vairākiem priekšnosacījumiem:

- telpu atbilstība Vides veselības centra prasībām (mācību, rekreācijas, sanitāro u.c. telpu kvadrātūra, gaisma, siltums, skolēnu mēbeļu izmēri u.c.);
- vietējo pašvaldību un Skolu valžu attieksme (piemēram, 1994.gadā Rīgas Zemgales priekšpilsētas Skolu valdes priekšsēdētājas A.Dreimanes attieksme pret privātskolām ir nelabvēlīga, turpretī Kurzemes priekšpilsētas Skolu valdē jaunu ideju iniciatori var rast atbalstu);
- telpu faktiskais stāvoklis (remonta ilgums un izmaksas);
- apkārtējās vides atbilstība skolas koncepcijas realizēšanai.

Pedagoģiskie darbinieki. Lai realizētu skolas koncepciju un nodrošinātu produktīvu mācību un audzināšanas darbu, nepieciešami profesionāli skolotāji.

Skolotāju atlase pamatā tiek veikta konkursa kārtībā, galvenokārt pamatojoties uz skolotāju iesniegtajām mācību programmām un izglītības dokumentiem (vēlā tiek ņemtas arī cilvēciskās simpātijas, bez kurām grūti komplektēt saliedētu pedagoģisko kolektīvu). Liela nozīme ir arī intervijas rezultātiem.

Šāda tipa skolā var strādāt tikai pedagogi ar nestandarta domāšanu un elastīgu pieeju jautājumu risināšanai. Vecie, iesīkstējušie pedagogu “štampī” jaunajā skolā nedrīkst parādīties – tāds ir viens no dibinātāju principiem skolotāju kolektīva izveidē.

Ārējās sadarbības veidošana. Skolas dibināšanas un pastāvēšanas procesā ļoti svarīga ir kontaktu veidošana ar dažādām iestādēm, privātpersonām u.c. Tas nepieciešams gan pieredzes apmaiņai, gan skolas popularizēšanai u.t.t. Jau skolas tapšanas sākumstadijā dibinātāji veido sadarbību ar Latvijas Sarkano Krustu (veselības idejas realizēšanai), Latvijas Bērnu fondu, Latvijas Kultūras

fondu, Latvijas Brīvo skolu asociāciju, atsevišķām Rīgas privātskolām u.c., ar ko "Patnis" aktīvi sadarbojas joprojām, lai varētu realizēt savu koncepciju.

Naudas līdzekļu avoti. Skolas koncepcijas realizēšanā svarīgs ir skolas noformējums (telpu iekārtojums) un pēc iespējas labākas materiālās bāzes nodrošināšana. Lai to veiktu, vajadzīgi papildus naudas līdzekļi. To iegūšanai nepieciešams gūt atbalstu bankās, komercfirmās u.t.t. Sponsoru piesaistīšana ir nepieciešama, ja grib nodrošināt pilnvērtīgu skolas darbību. Tas ir darbietilpīgs process (ar mazu veiksmes procentu), kas veicams nepārtraukti, jo ir viešs no veidiem, kā uzlabot skolas materiālo stāvokli.

Materiālo atbalstu iespējams iegūt arī ārzemēs. Šim nolūkam skolas "Patnis" koncepcija ar pievienoto lūgumu materiāli atbalstīt tiek nosūtīta dažādiem izglītības atbalsta fondiem un citām iestādēm ārzemēs (šeit liela nozīme ir skolas sadarbībai ar Latvijas Sarkano Krustu un Latvijas Bērnu fondu, kas palīdz šo darbu īstenot).

Visi minētie darbības aspekti realizējas pakāpeniski, un daļa tiek realizēta skolas turpmākajā pilnveides procesā.

1994.gada aprīlī tiek veikta potenciālo skolēnu vecāku anketēšana (sk. 2.pielikumu) ar nolūku uzzināt, vai privātskolas Latvijā nepieciešamas. Anketēšanas rezultāti ir pozitīvi: no 40 respondentiem (trīsdesmit vienam no viņiem ir pirmskolas vecuma bērni) priekšroku privātskolai dod 34. Šī rīža situācijā uzskatāms, ka tas ir nepietiekams respondentu skaits jauna projekta uzsākšanai, tomēr 1994.gadā skolas dibinātāji šo respondentu skaitu uzskatīja par pietiekošu, lai anketēšanas rezultātus ņemtu vērā kā stimulu skolas dibināšanai.

Šajā laikā tiek veidota arī skolas koncepcija un biznesa plāns. Skolas koncepcija ir balstīta uz skolas dibinātāju izpratni par to, kas ir laba skola. Laba skola dibinātāju izpratnē ir pretēja tām Rīgas masu skolām, kur dibinātāji strādājuši līdz šim. Koncepcijā ir ietvertas idejas par demokrātisku skolu, par

emocionālu un psiholoģisku komfortu skolā, par veselīgu vidi skolā, par katra cilvēka tiesībām mācīties skolā, tai skaitā sākotnējā koncepcijā ir aizmetņi idejai par invalīdu jeb bērnu ar īpašām vajadzībām integrāciju vispārīgglītojošā skolā (sk. 3.pielikumu).

Savukārt pirmais Patņa biznesa plāns ietver tikai aptuvenus aprēķinus par iespēju skolai finansiāli pastāvēt. Salīdzinājumā ar 2001. gada nostādnēm šis biznesa plāns ir primitīvs un neatspoguļo patieso situāciju. Pirmais biznesa plāns paredz skolai lielus zaudējumus jau pirmajā pastāvēšanas gadā. Neskatoties uz to, skolas dibinātāji no savas idejas neatsakās un dara visu, lai skola pastāvētu.

1994. gada 25. aprīlī tiek saņemta SIA "Patnis" reģistrācijas apliecība, t.i., skola var uzsākt patstāvīgu saimniecisko darbību. Uzņēmēj sabiedrības dibināšana nesagādā nekādas grūtības, jo skolas dibinātāji to dara ar profesionālu juristu palīdzību.

1994. gada 17. jūnijā tiek noslēgts līgums ar Rīgas Apgaismes tehnikas rūpnīcu, kas atļauj izmantot rūpnīcai piederošo bērnu dārzu sākumskolas vajadzībām. Šis līgums par telpu nomu ir ļoti nozīmīgs posms skolas finansiālās dzīves attīstībai, jo tajā ir iekļauta norma par līgumā noteiktās nomas maksas kompensēšanos ar visiem ēkā ieguldītajiem līdzekļiem. Nomas maksa tiek noteikta viena lata apmērā par kvadrātmetru mēnesī, kas kopā ir 762 lati mēnesī. Reāli skolas dibinātāji pirmos divus gadus nomas maksu nemaksā, jo var uzrādīt iznomātājam dokumentus par ieguldītajiem līdzekļiem skolas ēkas remontā divu gadu nomas maksas apmērā. Minētais līgums uzskatāms par lielu veiksmi, jo ļauj skolai ietaupīt 18 000 latu. Tieši telpu nomas veiksmīgais līgums ir viens no pamatnosacījumiem, kāpēc skola, kura uzsāk savas gaitas bez jebkādiem līdzekļiem, spēj noturēties pieaugošas konkurences apstākļos. Līguma slēgšanā, pirmkārt, liela nozīme ir skolas jurista

prasmai ietvert līgumā "Patņa" vajadzībām atbilstošus punktus. Šis ir arī viens no pierādījumiem, kāpēc skolas pirmajos pastāvēšanas gados jurists ir skolas administrācijas neatņemama sastāvdaļa, jo pareizi noformēti līgumi skolai paver reālu iespēju fiziski izdzīvot.

1994. gada 28. jūnijā tiek saņemta Licence Nr.01012 (sk. 4. pielikumu), kas atļauj oficiāli atvērt privātskolu. Licences saņemšanai nepieciešamo dokumentu sagatavošana būtiskas grūtības nesagādā, jo skolas dibinātājiem ir augstākā pedagoģiskā izglītība un neliels pedagoģiskā darba stāžs, kas nodrošina zināmu izpratni par pedagoģiskās dokumentācijas sagatavošanu. Bez tam Izglītības, kultūras un zinātnes ministrijā ir pieejami paraugnolikumi un citi dokumenti, kas nepieciešami visas dokumentu paketes sagatavošanai.

1994. gada jūlijā un augustā tiek veikti remonta darbi, iesaistot visus skolas skolotājus, tādējādi sākot veidot veselīga pedagogu kolektīva pamatus.

Nepārtraukti tiek strādāts arī pie skolas materiālās bāzes nodrošinājuma, koncepcijas paplašināšanas u.t.t.

Augustā tiek veikta skolotāju un administrācijas pienākumu sadale, kā arī izstrādāti elementāri skolas pārvaldes principi.

Jūlijā un augustā tiek veikta arī bērnu uzņemšana skolā. Uzņemti tiek visi, kas vēlas mācīties jaunajā skolā un spēj samaksāt noteikto skolas maksu. Svarīgi ir nokomplektēt klases.

1994. gada 1. septembrī skola tiek oficiāli atklāta.

Septembrī skolā ir viena sagatavošanas klase (11 bērnu), viena 1. klase (8 bērni), viena 2. klase (3 bērni).

1994. gada 3. oktobrī tiek atvērta vēl viena sagatavošanas klase (5 bērni) un sagatavošanas grupa pēcpusdienās (7 bērni).

Skolas koncepcija paredz, ka klases ir mazas (ne vairāk kā 10-12 bērnu katrā): visu 1994./95. mācību gadu turpinās bērnu uzņemšana nenokomplektētajās klasēs, jo tas ir ļoti svarīgi skolas finansiālās situācijas uzlabošanai.

Skolas materiālā stāvokļa uzlabošanai oktobrī tiek atvērta bērnudārza grupa, kā arī sāk darboties aerobikas grupas pieaugušajiem.

Kopumā pirmā mācību gada laikā skolas audzēkņu skaits, ieskaitot pirmsskolas grupas, jau sasniedzis pussimtu, un tiek darīts viss, lai sabalansētu finansiāli saimniecisko un pedagoģisko darbību, lai iegūtu pēc iespējas vairāk klientu, kas nodrošina skolas materiālo patstāvību.

Skolas organizatoriskās struktūras un vadības komandas raksturojums.

Patnā pirmais mācību gads ir raksturīgs piemērs izglītības organizācijas attīstības pirmajai stadijai - priekšmetorientētai skolai. Tas nozīmē, ka skolā, pirmkārt, tiek nodrošināts skolas pamatuzdevums – skolēnu mācības. Galvenais, lai katrai klasei būtu nodrošināta fiziskā vide – telpa ar soliem un tāfelī, kā arī skolotājs, kurš māca konkrēto priekšmetu. Šajā stadijā dominē priekšmeta saturs. Skolotājs ir profesionālis, kurš labi pārzina savu priekšmetu, viņš ir spilgta individualitāte, un arī savu priekšmetu viņš māca, orientējoties uz individualitātēm.

Skolai nav organizētas, pārdomātas stratēģijas, darbība galvenokārt orientēta uz īstermiņa mērķu sasniegšanu - lai veicinātu skolotāju darbību un zināmā mērā, lai ļautu skolotājiem pašiem darīt savu darbu. Mērķi tiek formulēti katram atsevišķam priekšmetam. Pastāv tikai savstarpēja vienošanās, ka katrs strādā ar maksimālu atdevi. Darbs lielā mērā balstās uz entuziasmu, jo dziļākas izpratnes par skolas nākotni un perspektīvām nav.

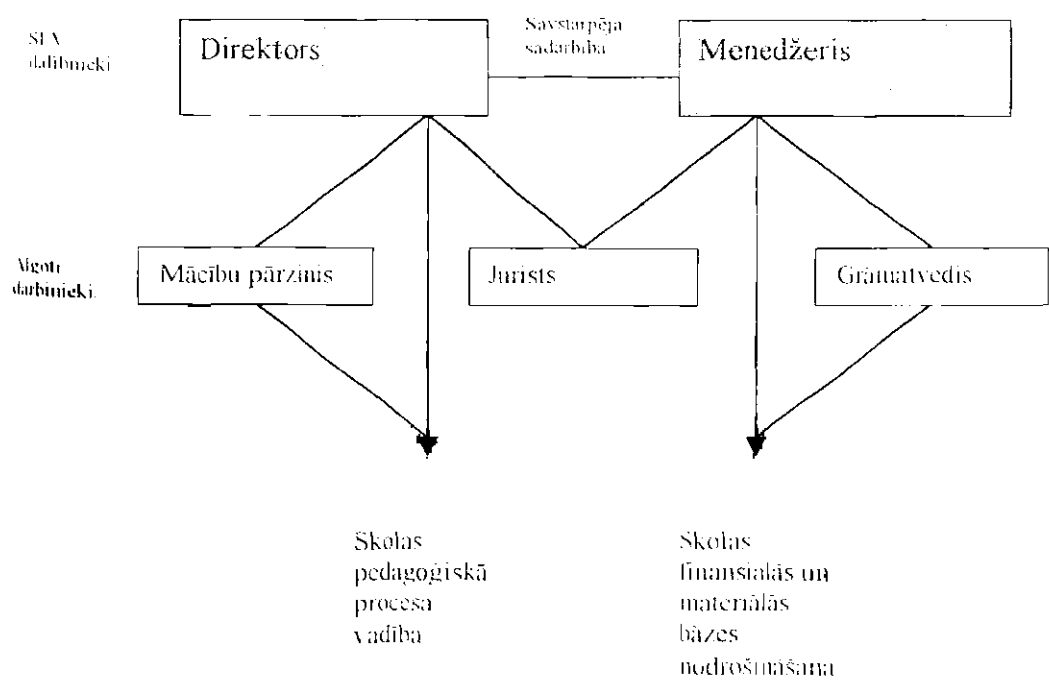
Skolas vadība šajā laikā ir jauna un nepieredzējusi, tās laiku aizpilda organizatorisku uzdevumu izpilde, jo skola savu darbību uzsākusi no nulles un iestrāžu nav nevienā jomā. Šajā laikā darba metodika un kultūra skolā ir ļoti neformāla, valda entuziasms no ikviena skolas darbinieka puses, savukārt lēmumi tiek pieņemti pēc vajadzības un galvenokārt tie ir īstermiņa.

Nepieciešamība pēc visu procesu koordinēšanas un dokumentāli sakārtotas sistēmas izveidošanas skolas pirmsākumos nav izteikta. Pastāv tikai skolas

līgumi ar vecākiem par bērnu mācībām, kā arī atsevišķi saimnieciski līgumi, piemēram, par telpu nomu. Šajā laikā visas valsts saimnieciskā dzīve ir sākuma attīstības stadijā, un, piemēram, līgumi starp skolu un komunālo pakalpojumu sniedzējiem (par siltumu, elektrību, ūdeni u.c.) nepastāv. Arī citai uzņēmuma dokumentācijai (grāmatvedībai un ar pedagoģisko procesu saistītiem dokumentiem) skolas pirmā mācību gada pirmajā pusē liela uzmanība netiek pievērsta, jo tam neatliek laika. Dokumentācijas mērķtiecīga sakārtošana sākas 1995. gada sākumā, gatavojoties skolas pirmajai akreditācijai 1995. gada rudenī.

Attiecībā uz skolas darba pilnveidi - sākumā skolā nepastāv konkrēti kritēriji, kā vērtēt skolas darba kvalitāti, katra skolotāja darba kvalitāti un skolēnu mācību rezultātus.

Sava darba vērtējums vairāk ir katra pedagoga paša rokās. Pirmā mācību gada (1994./95.m.g.) skolas vadības struktūra attēlota 15.zīmējumā.



18. zīmējums. Skolas vadības struktūra 1994./95.mācību gadā

1994./95. mācību gadā skolas vadības organizatorisko struktūru nosaka privātskolām raksturīga īpatnība (atšķirības privātskolu un valsts vai pašvaldības dibinātu skolu vadības darbā skat. 5. tabulā) – skolas vadību veido dibinātāji, t.i., SIA dalībnieki. Pirmajā mācību gadā, tā kā skolas dibinātājas SIA “Patnis” dalībnieki ir divi pedagogi, kuru sākotnējais mērķis ir radīt labu skolu, kur pašiem realizēt savas pedagoģiskās ieceres, abi SIA dalībnieki automātiski nonāk vadībā un ir atbildīgi par skolas darbību kopumā. Pirmajā mācību gadā atbilstoši skolas attīstības pirmajai stadijai, kad vēl nav vienotas secīgas skolas stratēģijas un skolas darbs galvenokārt ir vērsts uz mācību priekšmetu saturu un mācību procesa fizisku nodrošināšanu, abu vadītāju darbība bieži pārklājas, kompetences sfēras nav izteikti nodalītas, tāpēc var runāt par nosacītu funkciju sadalījumu vadībā. Starp abiem dalībniekiem funkcijas tiek sadalītas šādi:

- direktors vada skolas pedagoģisko procesu ciešā sadarbībā ar mācību pārzini;
- menedžeris vada skolas saimniecisko un finansiālo dzīvi (viņa darbs cieši saistīts ar grāmatveža darbu).

Atbilstoši skolas pirmajai attīstības stadijai šāds nosacīts funkciju sadalījums uzskatāms par optimālu, jo tas parāda vadības izpratni par funkciju un kompetences sadalīšanas nepieciešamību optimālai vadības funkciju realizēšanai.

Gan direktors, gan menedžeris sadarbojas ar juristu. Jurists un grāmatvedis skolas pirmajā pastāvēšanas gadā ir ļoti nozīmīgas amatpersonas, jo direktora un menedžera zināšanas šajā jomā ir ļoti vājas, tāpēc jāņem vērā speciālistu viedoklis laikā, kad skolas juridiskā dokumentācija un finansu dokumentācija jāveido no paša sākuma.

Kopš skolas dibināšanas “Patņa” vadība centusies ievērot komandas principu skolas pārvaldes procesā, jo visas administrācijas uzdevums ir nodrošināt kvalitatīvu skolas darbību gan mācību un audzināšanas jomā, gan

saimnieciski finansiālajā jomā. No 1994. gada skolā apzināti tiek kopta tās kultūra: tradīcijas, vide, savstarpējās attiecības, tai skaitā cieša sadarbība starp skolotājiem, skolēniem un viņu ģimenēm, un tas lielā mērā ir pamats, kāpēc vecāki izvēlas savus bērnus sūtīt tieši "Patnī".

Jau no paša pirmā mācību gada izkristalizējas būtiska privātskolas organizatoriskās struktūras īpatnība: skolas darba organizācijā vienlīdz svarīgas ir abas sastāvdaļas -- pedagoģiskā darbība un finansiālā darbība, jo pedagoģiskais darbs nevar pastāvēt, ja netiek nodrošināta skolas materiālā bāze, skolotāju algas u.c., savukārt, bez pedagoģiskā procesa nevar pastāvēt skola arī tad, ja skolas kontā ir lieli finansu līdzekļi. Šajā sakarā konstatējama privātskolu atšķirība no valsts vai pašvaldību skolām, kur finansējums ir nodrošināts un skolas vadībai nav jānodarbojas ar līdzekļu piesaistīšanu skolas ikdienas vajadzībām -- algu izmaksām, komunālo maksājumu samaksai, nodokļu samaksai. Pašreizējos Latvijas ekonomiskajos apstākļos arī valsts un pašvaldību skolas nav pietiekoši nodrošinātas, jo skolām ir slikts materiāli tehniskais stāvoklis, algas skolotājiem ir zemas, trūkst līdzekļu mācību materiālu iegādei utt., tomēr privātskolām no valsts vai pašvaldību puses netiek nodrošināts tas finansējums, kas valsts un pašvaldību skolām, līdz ar to var secināt, ka privātskolu vadībai un valsts vai pašvaldību skolu vadībai šajā ziņā funkcijas atšķiras. Privātskolu vadība ir tieši atbildīga par skolas finansiālo nodrošinājumu, kamēr valsts vai pašvaldību skolu vadība ir atbildīga par tai piešķirto līdzekļu sadali. Tāpēc var apgalvot, ka finansējuma avoti -- privāti līdzekļi vai valsts un pašvaldību līdzekļi -- nosaka privāto skolu vadītāju funkcionālās atšķirības. Privātskolu vadības svarīgākā īpatnība ir skolas finansiālās patstāvības nodrošināšana, tā nosaka skolas fizisko pastāvēšanu, kamēr valsts vai pašvaldību skolas var pastāvēt arī tad, ja finansu vadība nav pārdomāta un efektīva, jo noteikts finansējums tām ir garantēts. Sabiedriskā sektora skolas var tikt slēgtas vai reorganizētas vadības neprasmīgas saimniekošanas dēļ, tomēr šāds process notiek lēni (pat vairākus gadus).

savukārt privātskolu pastāvēšanai būtiski ir katra mēneša ieņēmumi, resp. katra audzēkņa skolas maksas regulāra iekasēšana, lai uzturētu skolu. Tāpēc privātskolu vadība īpaši strādā mārketinga jomā, lai piesaistītu un noturētu klientūru - savu finansiālo garantu.

5. tabula

Atšķirības privātskolu un valsts vai pašvaldības dibinātu skolu vadības būtībā

Privātskolas	Valsts vai pašvaldību dibinātas skolas
<ul style="list-style-type: none"> • Skolas vadībā parasti strādā skolas dibinātāji (visbiežāk SIA dalībnieki) • Finanšu vadība un pedagoģiskā procesa vadība ir vienlīdz svarīga • Skolas vadība ir tieši atbildīga par skolas finansiālo nodrošinājumu • Aktīvi realizē mārketingu • Aktīvi piesaista papildus līdzekļus • Augsts inovāciju līmenis • Plašs pakalpojumu klāsts skolā (transports, ēdināšana, ārpusstundu nodarbības, pagarinātā diena u.c.) • Dzīvā trijstūra <i>pedagogi-skolēni-vecāki</i> realizēšanās 	<ul style="list-style-type: none"> • Skolas vadībā strādā algoti darbinieki • Pedagoģiskā procesa vadībai tiek piešķirta prioritāra nozīme • Skolas vadība ir atbildīga par tai piešķirto finanšu līdzekļu sadali • Var pastāvēt bez mārketinga • Var pastāvēt bez papildus līdzekļiem • Var pastāvēt bez efektīvas inovāciju ieviešanas • Var pastāvēt bez papildu pakalpojumiem • Dzīvais trijstūris nav iespējams lielā skolēnu skaita dēļ

5.tabulā atklātās atšķirības privātskolu un sabiedriskā sektora skolu vadības darbā norāda, ka bez aktīva mārketinga, plaša servisa un efektīvas finanšu vadības privātskolas nevar nodrošināt pedagoģisko procesu, kamēr sabiedriskā sektora skolās pedagoģiskais process nav apdraudēts kritiska finanšu trūkuma dēļ, jo valsts garantē noteiktu ikmēneša finansējumu.

Pilnveidojoties skolas “Patnis” organizatoriskajai struktūrai un vadības komandas darbam, vienmēr paliek dalījums: skolas pedagoģiskā procesa vadība un skolas finansiālās darbības vadība. Tāpēc līdz ar skolas pedagoģiskā procesa izvērtējumu svarīgs ir skolas finanšu sistēmas raksturojums dinamikā.

Finansu rādītāju raksturojums skolas organizatoriskās struktūras izveides kontekstā.

1994. gada aprīlī, uzsākot skolas dibināšanas procedūru, divas fiziskas personas iegulda katra LVL 50,00 , t.i. kopā LVL 100,00 , lai dibinātu sabiedrību ar ierobežotu atbildību “Patnis” (turpmāk tekstā SIA “Patnis”) un izveidotu tās statūtkapitālu LVL 100,00 apjomā.

No 1994. gada aprīļa līdz augustam SIA “Patnis” veic milzīgu intelektuālo ieguldījumu, lai:

- izveidotu privātskolas dibināšanai nepieciešamo dokumentāciju (nolikums, koncepcija, biznesa plāns u.c.),
- atrastu telpas un noslēgtu to lietošanas līgumu,
- atrastu kvalificētus skolotājus un noslēgtu ar viņiem darba līgumus,
- izveidotu kontaktus ar sadarbības partneriem,
- piesaistītu skolai potenciālos skolēnus.

Tam visam pietiek ar SIA “Patnis” dalībnieku personiskajiem līdzekļiem, taču skolas darba uzsākšanai nepieciešams telpu remonts, mēbeles, mācību līdzekļi. Tam savukārt vajadzīgi finansu līdzekļi, kuri tiek iegūti ziedojumu veidā, t.i., kopā LVL 1400,00.

1994. gada 1. septembrī skolā uzsāk mācības 22 skolēni sagatavošanas, 1. un 2.klasē, kas garantē skolai ikmēneša ienākumus LVL 1500,00 apmērā. Skolas budžetu veido skolēnu maksa par mācībām un papildus pakalpojumiem (ēdināšana, pulciņu darbs, maksa par transportu u.c.) Pakāpeniski mācību gada laikā skolēnu skaits dubultojas, jo tiek atvērtas papildus sagatavošanas klases, kas 1994./95. mācību gadā nav populāri valsts skolās, tādēļ daudzās privātskolās veiksmīgi rit sešgadīgo skolēnu apmācība. Sagatavošanas klasēs mācās gan tie bērni, kuri var būt potenciāli 1. klases audzēkņi “Patnī”, gan bērni, kuri vēlas turpināt mācības citās skolās.

Pirmā mācību gada laikā finansiālā situācija strauji uzlabojas, jo skolēnu skaits aug un skolai ir iespējams attīstīties. Savukārt, skolotāju skaits pieaugot

skolēnu skaitam pirmsskolas un sākumskolas klasēs, būtiski nav jāpalielina, jo katrai klasei ir savs klases audzinātājs, bet speciālistu (māksla, mūzika, sports, angļu valoda) darbs atmaksājas tieši tad, ja ir vairākas paralēlklases.

1995. gada pavasarī skolas mēneša ieņēmumi ir LVL 3000,00. Tas nozīmē, ka gada budžetu jau var plānot LVL 27 000 robežās. Taču 1995. gada maijā pēc bankas “Baltija” bankrota valstī iestājās tā saucamā banku krīze, kā rezultātā bankrotē daudzas privātfirmas, kuru īpašnieki un darbinieki ir arī “Patņa” klienti. Pirmais mācību gads skolai “Patnis” beidzas ar lieliem zaudējumiem. Tos segt izdodas ar SIA “Patnis” dalībnieku personiskajiem līdzekļiem.

Skolu budžeta plānošanā un analīzē jāņem vērā specifisks nosacījums – mācību gads sākas vienā kalendārajā gadā, bet beidzas nākamajā kalendārajā gadā. Īpaši šis specifiskais nosacījums jāņem vērā, ja skola ir augoša un ieņēmumu/ izdevumu daļa ar katru gadu palielinās, kā tas ir “Patņa” gadījumā. Runājot par skolai “Patnis” nozīmīgiem aspektiem finansu jomā, tie turpmāk būs akcentēti konkrēta mācību gada ietvaros, savukārt oficiālie budžeta dati, kas fiksēti skolas gada bilancē, arī šeit uzrādīti kalendārā gada ietvaros.

Pirmais gads ikvienas organizācijas attīstībā ir ļoti nozīmīgs un pierāda tās dzīvotspēju. “Patnis” savā pirmajā mācību gadā kā latviešu privātā sākumskola sevi ir pierādījusi gan, spējot nokārtot pirmo akreditāciju, gan izdzīvojot valstij ļoti smagajā banku krīzes laikā.

Secinājumi.

Organizācijas pirmā attīstības stadija uz “Patņa” attīstību attiecināma pirmajā mācību gadā, kad skola ir pavisam jauna un tās prioritāte ir nodrošināt mācību procesa fizisku pastāvēšanu, tāpēc šī stadija atbilst nosaukumam *prekšmetorientēta skola*. Pirmā mācību gada laikā pierādās, ka skola ir spējīga patstāvīgi funkcionēt – tā var realizēt gan pedagoģisko procesu, gan nodrošināt finansiālo pamatu. Pētījuma pirmajam posmam noslēdzoties izkristalizējas

skolas organizatoriskās struktūras pamataspekti: vadības struktūra, finanšu sistēma, pedagogiskā personāla vadība, mārketinga. Taču arvien pieaug nepieciešamība pēc pedagogiskā procesa uzlabošanas, jo kvalitatīvs mācību un audzināšanas process ir ikvienas mūsdienu skolas prioritāte. Tāpēc nākošajam eksperimenta posmam izvirzīti jauni konkrēti uzdevumi:

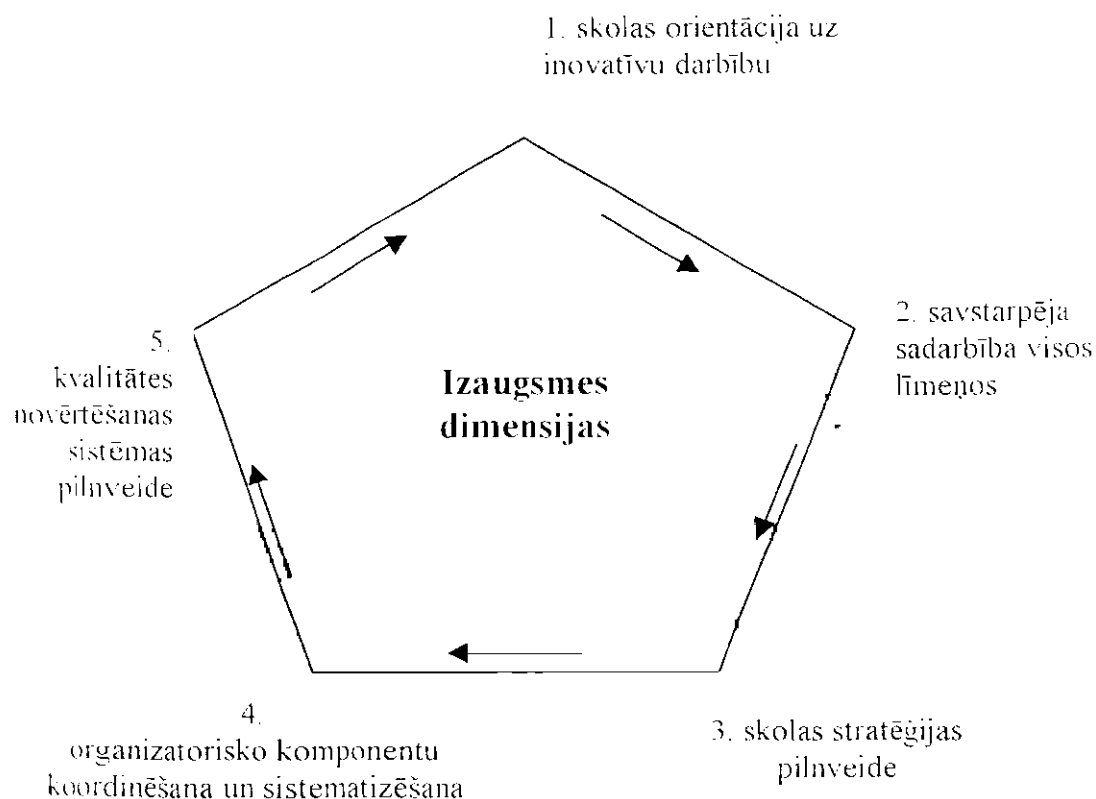
- 1) veicināt skolas attīstību, izveidojot skolas attīstības procesuālo modeli;
- 2) pilnveidot vadības komandas struktūru;
- 3) noteikt skolas izaugsmes dimensiju atbilstību *mācīšanas skolai* jeb skolas attīstības otrajai stadijai;
- 4) izvirzīt pētnieciskos uzdevumus nākošās attīstības stadijas eksperimentālai realizēšanai.

2.2. SKOLAS ORGANIZATORISKĀS STRUKTŪRAS UN VADĪBAS KOMANDAS EKSPERIMENTĀLA PILNVEIDOŠANA

Skolai “Patnis” attīstoties, analizējot paveikto un plānojot turpmāko eksperimentālo darbību, tiek izvirzīti jauni darba uzdevumi: attīstoties skolas organizatoriskajai struktūrai, svarīgi ir ne tikai nodrošināt fiziskus apstākļus pedagoģiskā procesa veikšanai un nodrošināt profesionāla skolotāja klātbūtni konkrētā mācību stundā, bet arī svarīgi ir pievērst uzmanību tam, kā notiek priekšmetu apguve. Šajā pētījuma posmā “Patņa” vadība un pedagoģiskais kolektīvs pastiprinātu uzmanību pievērš tam, kā uzlabot un vadīt pedagoģisko procesu, kā pilnveidot priekšmetu mācīšanas metodiku. Līdz ar to tiek veikti nopietni teorētiski pētījumi par skolu efektivitāti un uzlabošanu, par skolu vadības būtību un strukturālajām īpatnībām.

Strādājot pie skolas organizatoriskās struktūras attīstības un prognozēto attīstības procesu novērtēšanas, aprobējot teorētiskajā literatūrā gūtās atziņas, tiek izveidots jauns privātskolai “Patnis” atbilstošs attīstības procesuālais modelis (16. zīmējums). Tā pamatā ir piecas attīstības jeb izaugsmes dimensijas:

- 1) organizācijas orientācija uz inovatīvu darbību jeb virzība uz nākotni;
- 2) skolas kolektīva efektīva savstarpēja sadarbība visos līmeņos (realizēt dzīvo trijstūri *pedagogi - skolēni- vecāki*);
- 3) skolas stratēģijas izstrāde un nemitīga pilnveide;
- 4) visu skolas organizatorisko komponentu regulāra koordinēšana un sistematizēšana;
- 5) organizācijas pilnveide un regulārs pašvērtējums.



16. zīmējums. Privātskolas “Patnis” attīstības procesuālais modelis

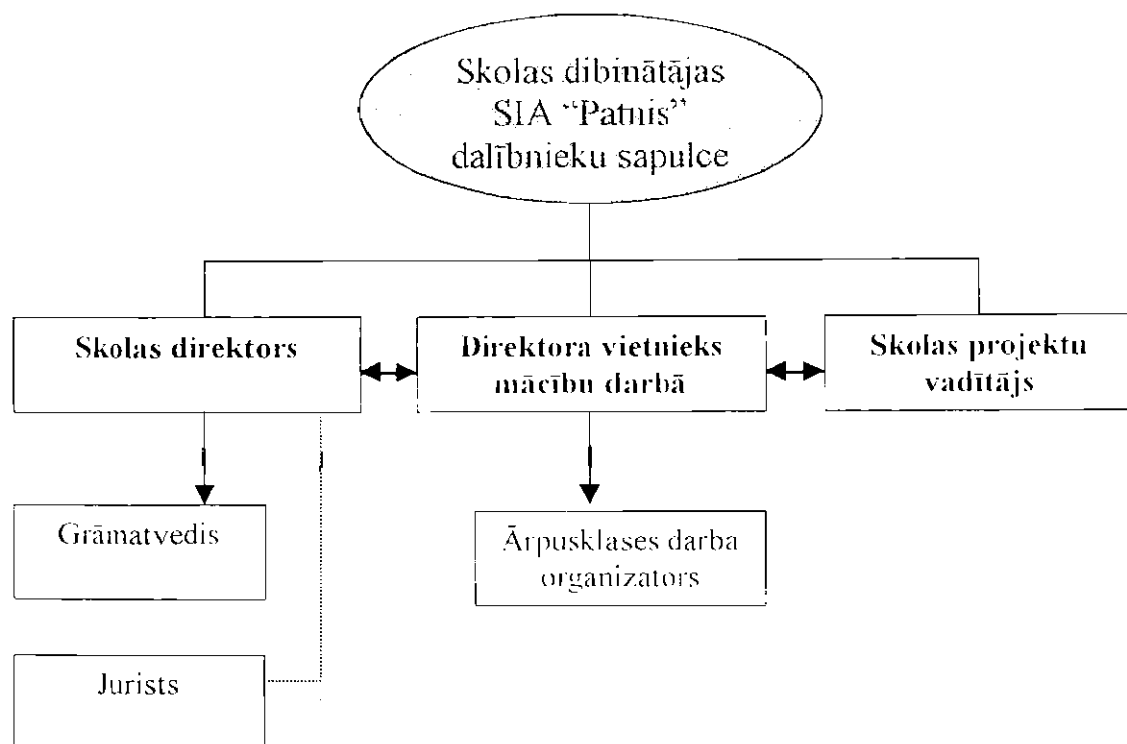
Piecas izaugsmes dimensijas ir skolas organizatoriskās struktūras attīstības novērtēšanas kritēriji. Dimensiju nepārtraukta izaugsme un orientācija uz pilnveidi ir pamatā noteiktai secīgai organizācijas attīstībai. Līdz ar jaunizveidotajām skolas izaugsmes dimensijām vērojamas izmaiņas hipotētiskajā skolas attīstības modelī.

Lai arī, uzsākot privātskolas veidošanu, skolas dibinātāju redzējumā ir skola, uz kuru visi nāk ar prieku, vēl 1995. 96. mācību gadā nav īstas skaidrības, kas ir laba un mūsdienīga skola, kurā ikviens var justies labi un kur veiksmīgi tiek realizēts mācību process. Tā 1995. 96. mācību gadā aizsāktie pētījumi skolas efektivitātes jomā un skolvadības jēdzienu izpratnē un interpretācijā “Patnī” notiek joprojām. Teorētiskie pētījumi skolu uzlabošanas un efektivitātes jomā

devuši daudzas ierosmes "Patņa" darbībai, kā arī teorētiskās studijas ir ļāvušas strukturēt un dokumentēt "Patņa" praksē pieredzēto. Kopš 1995./96. mācību gada apzināti sāk veidoties skolas tradīcijas (1.septembra svinības ar konkrētiem rituāliem, piemēram, pirmklasnieku veidots skolas nosaukums, tāpat Ziemassvētku svinēšana kopā ar vecākiem, ģimeņu sporta svētki, atskaites koncerts mācību gada beigās u.c.), kā arī mērķtiecīgi tiek strādāts pie vadības komandas veidošanās.

Augot skolai un tās vadības kvalifikācijai, mainās arī akcenti skolas vadības komandas struktūrā. Tā pamazām savu izteikti nozīmīgo pozīciju zaudē jurista un grāmatveža amats. Grāmatvedis darbojas tiešā skolas direktora pakļautībā, bet juristam ir vairāk konsultatīva pozīcija.

"Patņa" vadības komandas attīstībā šajā posmā ļoti nozīmīga vieta ir projektu vadītājam. Tas ir laiks, kad Latvijā sāk attīstīties projektmenedžments un "Patņa" vadība 1996.gadā nolemj izveidot pārvaldes struktūrā projektu vadītāja amatu, kura galvenais uzdevums ir piesaistīt skolai līdzekļus, ieviešot skolā jaunas, netradicionālas mācību metodes, organizējot skolotāju tālākizglītību utt., un 1996./97. mācību gada skolas pārvaldes struktūra ir atbilstoša 17. zīmējumumam. Saskaņā ar šo shēmu skolas vadībā vienotā komandā strādā direktors, viņa vietnieks mācību darbā un skolas projektu vadītājs. Viņu darbību regulē skolas dibinātājas SIA "Patnis" dalībnieku sapulce. Tomēr joprojām regulēšana ir nosacīta, jo skolas vadībā vienmēr ir kāds no SIA dalībniekiem. Ekstremālās situācijās SIA lēmums ir obligāts skolas vadībai, tāpēc var uzskatīt, ka hierarhija pastāv un tiek respektēta. Skolas vadības struktūras attīstība notiek saskaņā ar skolas attīstības stadijām: ja 1995./96. mācību gadā atbilstoši otrajai attīstības stadijai sāk veidoties savstarpēja sadarbība skolotāju starpā un vadības darbā iezīmējās reāls funkciju nodalījums, pastāvēdams arī savstarpējai sadarbībai, tad 1997./98. mācību gadā ir izveidojusies reāla skolas vadības komanda, kas savā darbā balstās uz projektmenedžmenta principiem.



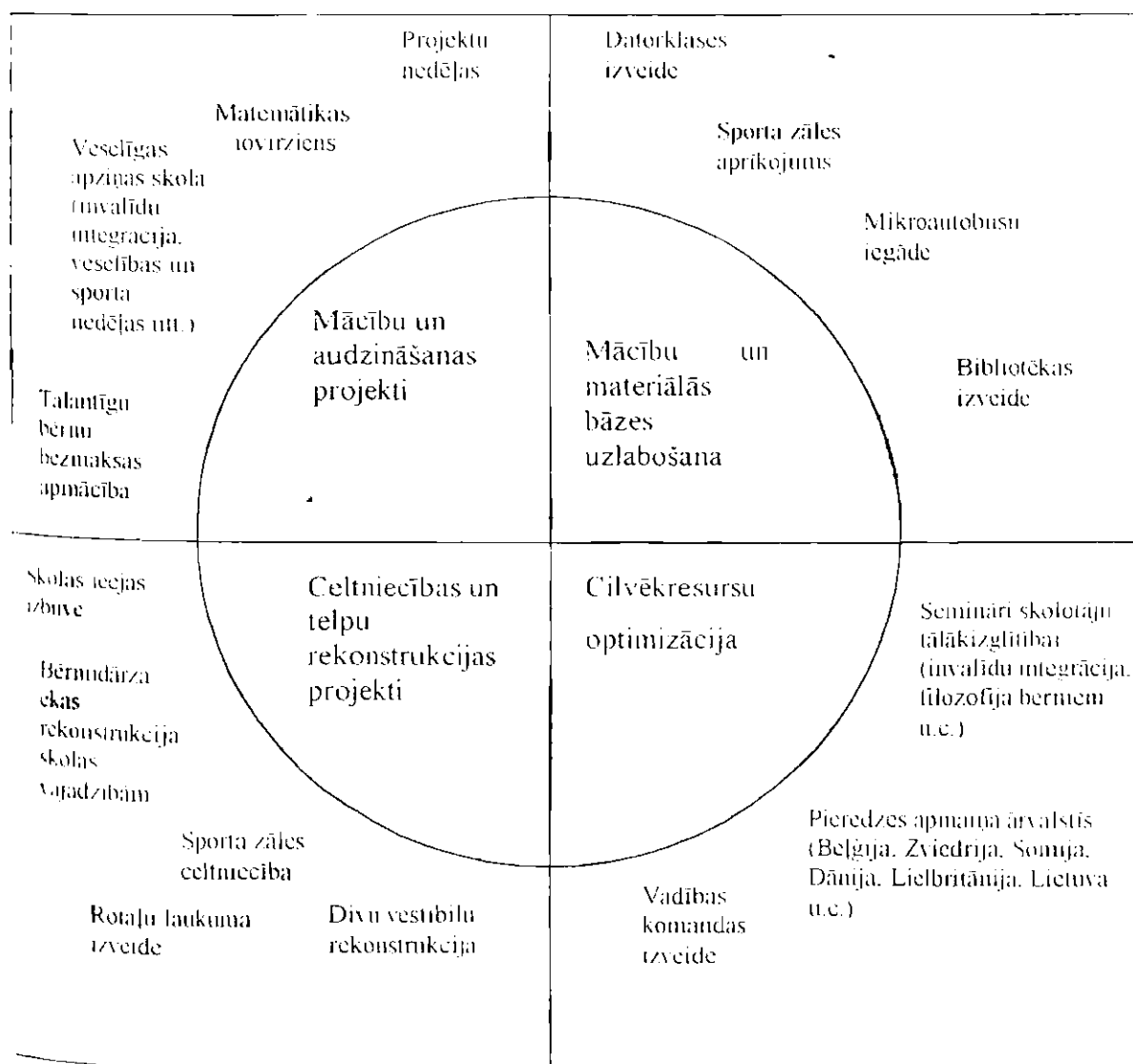
17. zīmējums. Skolas vadības struktūra 1996./97.mācību gadā

Ikdienas darbā vadību raksturo sekojošas funkcijas:

- direktors vada skolu administratīvi un ir atbildīgs par skolas darbību kopumā. viņa pārziņā ir skolas saimnieciskā un finansiālā darbība. direktoram tieši pakļauts ir grāmatvedis;
- direktora vietnieks mācību darbā vada skolas pedagoģisko procesu. viņa tiešajā pakļautībā strādā ārpusklases darba organizators;
- skolas projektu vadītājs izstrādā un vada projektus, kas ir aktuāli skolas attīstībai. Skolas projektu tematiku nosaka vadības komanda, sadarbojoties ar skolotāju kolektīvu.

Tā kā projektmenedžmenta principu ienākšana skolas vadības darbā ir uzskatāma par ļoti nozīmīgu uzlabojumu skolas dzīvē, tad sīkāk analizēta "Patnīs" projektu vadīšanas pieredze.

Skolas projekti. Visi skolā realizētie projekti pēc tematikas nosacīti iedalāmi cetrās grupās: projekti, kas saistīti ar mācību un audzināšanas darbu; projekti, kas saistīti ar skolas materiālās bāzes modernizāciju; projekti, kas orientēti uz skolas telpu modernizāciju; projekti, kas saistīti ar cilvēkresursu uzlabošanu (18. zīmējums). Dažkārt projektu tematika mijiedarbojoties attiecas uz vairākām grupām.



18. zīmējums. Privātskolas "Patnis" nozīmīgākie projekti 1994.-2001.g.

1) Projekti, kas saistīti ar mācību un audzināšanas darbu. Tajos darbojas skolēni, skolotāji, vadība. Šie projekti orientēti uz mācību darba kvalitātes paaugstināšanu, mācību metodikas daudzveidošanu, pilnīgošanu. Katru gadu skolā notiek projektu nedēļas. Šī darba forma Latvijas skolās ieviesta pēdējo desmit gadu laikā, un tās pamatā ir skolēnu prasmju pilnveidošana darbam komandā.

Kopš skolas dibināšanas tiek realizēta programma "Veselīgas apziņas skola", kam pamatā ir veselīga dzīvesveida veicināšana. Programma tiek realizēta ar atsevišķu projektu palīdzību. Piemēram, kopš 1995.gada skolā tiek integrēti invalīdi saskaņā ar demokrātiskās pasaules pieredzi. "Patnī" ir viena no pirmajām skolām Latvijā, kura šādu projektu apzināti sāk realizēt, izveidojot sagatavošanas klasi 12 sešgadīgiem bērniem, no kuriem puse ir fiziski invalīdi. Pie kam visi invalīdi ir atbrīvoti no mācību maksas. Pakāpeniski arī pārējās klasēs tiek uzņemti vairāki bērni ar fizisku invaliditāti jeb bērni ar īpašām vajadzībām. Skolā mācās arī viens skolēns ar garīgu atpalcību, viņa apmācībai strādā arī speciālās izglītības skolotājs. Vidēji "Patnī" mācās 10% bērnu invalīdu.

Programmas "Veselīgas apziņas skola" īstenošanai katru gadu skolā tiek realizēti vairāki projekti. Nozīmīgākais no tiem - plakātu konkurss, kas veltīts invalīdu integrācijai sabiedrībā. Konkursā līdz ar "Patnī" skolēniem piedalījās 200 bērnu no visas Latvijas. Konkursa uzvarētāja plakāts tika iespiests topogrāfijā un izplatīts pa Latvijas skolām un citām sabiedriskām iestādēm.

2) Projekti, kas saistīti ar skolas materiālās bāzes modernizāciju, piemēram, tehnisko mācību līdzekļu (datori, grafoprojektors, video iekārtas u.c.) iegāde, sporta inventāra iegāde, bibliotēkas izveide, autobusa iegāde u.c. Ar dažādu fondu starpniecību skolā projektu rezultātā ir izveidota datorklase, iegādāts sporta inventārs un mikroautobuss.

3) Projekti, kas orientēti uz skolas telpu un apkārtnes modernizāciju. Celtniecības un telpu rekonstrukcijas projekti prasa lielus

kapitālieguldījumus, kas pašai skolai ir neiespējami, tāpēc nepieciešams piesaistīt papildus līdzekļus no citām organizācijām. Piemēram, 1996. gada pavasarī sadarbībā ar *Club Beyond* (NATO militāristu bērnu un jauniešu klubs, kura centrs atrodas Briselē) tiek uzbūvēts skolai rotaļu laukums.

- 4) Projekti, kas saistīti ar cilvēkresursu uzlabošanu. Tie ir projekti, kas orientēti uz skolotāju tālākizglītību, vadības pārstrukturēšanu, kvalifikācijas celšanu u.c. Piemēram, kopš 2000. gada skola ir iesaistījusies kopprojektā “Atbalsta komandas izglītības procesā ikvienam mobilitāte” ar Zviedrijas *Kunskapscentrum Bracke Ostergard* Gēteborgā bērnu invalīdu integrācijas skolā praktiskas pieredzes apmaiņai, kā ietvaros seši *Patna* skolotāji regulāri sadarbojas ar zviedru speciālistiem. “Patna” skolotāji aktīvi piedalās arī Filozofiskās izglītības centra organizētajā projektā “Filozofiskās izglītības attīstīšana Latvijā”, kā ietvaros skolas pedagogi kļuvuši par mācību grāmatu līdzautoriem.

Projekti iedalāmi arī, ņemot vērā tā finansējuma avotus. Šādi projekti iedalāmi divās grupās:

- 1) skolas finansētie projekti;
- 2) ārpus skolas finansētie projekti.

Skolas finansētie projekti parasti ir tie, kas saistīti ar mācību un audzināšanas darbu, kā arī skolotāju tālākizglītību un vadības pārstrukturēšanu. Šie ir mazbudžeta projekti, kas neprasa lielus finanšu resursus.

Visbiežāk ārpus skolas finanšu avoti ir dažādi fondi, retāk – komercfirmas. Nereti projekta finansēšanā piedalās fonds ar lielu finansiālo ieguldījumu (līdz 80% no projekta budžeta) un skola ar savu intelektuālo potenciālu, telpām, cilvēkresursiem.

1999. gadā un 2000. gadā skola “Patnis” piedalījies 10 projektu konkursos, no tiem pozitīvu rezultātu guvuši četri projekti (6.tabula).

6. tabula

Skolas dalība projektu konkursos 1999. un 2000. gadā

Nr	Finansētāja nosaukums	Projekta nosaukums	Tematika	Rezultāts
1.	Phare LIEN	Ietverošās izglītības centrs skolā "Patnis"	Ietverošās izglītības centra izveide un finansiālais atbalsts darbības uzsākšanai	Negatīvs
2.	Sorosa fonds- Latvija. Pārmaiņas izglītībā	Speciālās izglītības laboratorija pirmsskolas iestāžu darbiniekiem	Pedagoģisko darbinieku mobilitāte darbam integrētā klasē	Pozitīvs
3.	Latviešu fonds Kanādā	Starptautiska, radoša latviešu bērnu vasaras nometne ekoloģiski tīrā un latviskā kultūrvidē	Visas pasaules latviešu bērnu Latvijas kultūrvēsturiskā mantojuma apzināšana un izglītošanās	Negatīvs
4.	Sorosa fonda- Latvija atklātais projektu konkurss etniskās saskaņas veicināšanai	"Vasaras Saulgrieži"- vasaras nometne repatriēto latviešu bērniem	Latviešu valodas un latviešu kultūrvēsturiskā mantojuma un identitātes apzināšana	Negatīvs
5.	Sorosa fonds- Latvija. Pārmaiņas izglītībā	Teorētiski praktiska darbnīca sākumskolas un pamatskolas skolotājiem sociālajā psiholoģijā "Sociālā atbildība"	Pedagogu papildizglītošana sociālajā psiholoģijā	Negatīvs
6.	Baltijas- Amerikas partnerattiecību programma	Baltijas jūras tautu dialogs	Iepazīt un stiprināt dažādu tautu etniskās saites	Negatīvs
7.	Sorosa fonds- Latvija. Pārmaiņas izglītībā	Kā mācās bērns smadzenes	Pedagogu papildizglītība pedagoģiski medicīniskajā aspektā	Negatīvs
8.	Švenska Institutet The New Visby Programme	Inclusion Network Support Teams a Structure for Effective Support and Cooperation	Skolotāju papildizglītība darbam integrētā klasē	Pozitīvs
9.	Sorosa fonds- Latvija	Plakātu konkurss "Mēs neesam blakus, mēs esam kopā ar jums"	Invalīdu integrācijas sabiedrībā, skolā aktualizācija	Pozitīvs
10.	Filozofiskās izglītības centrs/ Sorosa fonds - Latvija	Filozofiskās izglītības attīstīšana Latvijā	Filozofijas integrācija citos mācību priekšmetos	Pozitīvs

Projektu realizācija ir privātskolas "Patnis" darbības neatņemama sastāvdaļa. Tai ir būtiska nozīme gan pedagoģiskā procesa pilnveidē (saskaņā ar demokrātiskās pasaules pieredzi invalīdu integrācijas ieviešana skolā "Patnis", filozofijas integrācija citos mācību priekšmetos u.c.), gan mārketinga aspektā (plakātu konkurss "Mēs neesam blakus, mēs esam kopā ar jums"), jo piesaista sabiedrības uzmanību, gan finanšu izteiksmē, jo tā ir reāla iespēja papildināt skolas apgrozāmos līdzekļus.

2000./2001.mācību gadā skolas pārvaldes struktūrā vairs nav atsevišķs amats projektu vadītājam. Skolas organizatoriskajai struktūrai pilnveidojoties, vairāki skolas pedagogi ir apguvuši projektu vadīšanas metodiku, tāpēc, izvērtējot konkrēto situāciju, vienojoties ar skolas vadību par prioritātēm jaunu projektu vadīšanā, konkrētais projekta vadītājs var savu ieceru realizēt, sākot ar idejas izklāstu un projekta mērķa definēšanu, beidzot ar rezultātu analīzi. Pats projekta vadītājs ir atbildīgs par visa projekta realizāciju gan idejiskā plāksnē, gan finansiālā un organizatoriskā plāksnē. Šāda pieeja projektu vadīšanā neapšaubāmi ir produktīvāka, jo paralēli var norisēt vairāki projekti, bez tam tā ir iespēja pedagogiem izpausties ārpus ierastā ikdienas darba (mācību stundu vadīšana, mājasdarbu labošana, gatavošanās stundām, klases audzināšana utt.).

Skolas finanšu sistēmas attīstība organizatoriskās struktūras pilnveides procesā.

1995./96. mācību gadā skolā turpina darboties divas sagatavošanas klases, ir 1.-3.klase, tiek atvērta estētikas skola pirmsskolas vecuma bērniem un bērnodārza grupa.

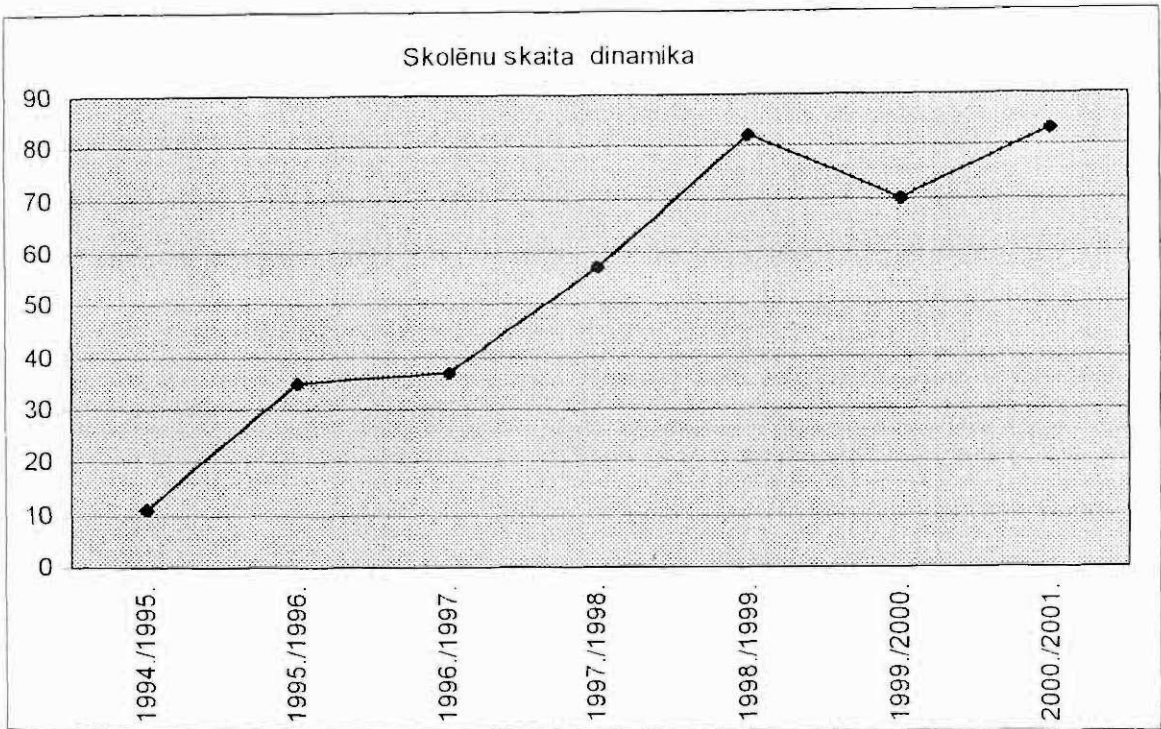
Turpmākos gadus, katru gadu skolai augot par vienu klasi un izveidojoties arī bērnodārza grupām, finanšu rādītāji palielinās. Specifisks nosacījums Latvijas privātskolu attīstībā ir bērnodārzu veidošanās pie skolām. Gandrīz visās privātskolās, kuras savu darbību uzsākušas pakāpeniski (sākot ar 1. klasi un

katru gadu augot), darbojas bērnudārzi un sagatavošanas klases. Pirmsskolas grupām ir liela nozīme, jo :

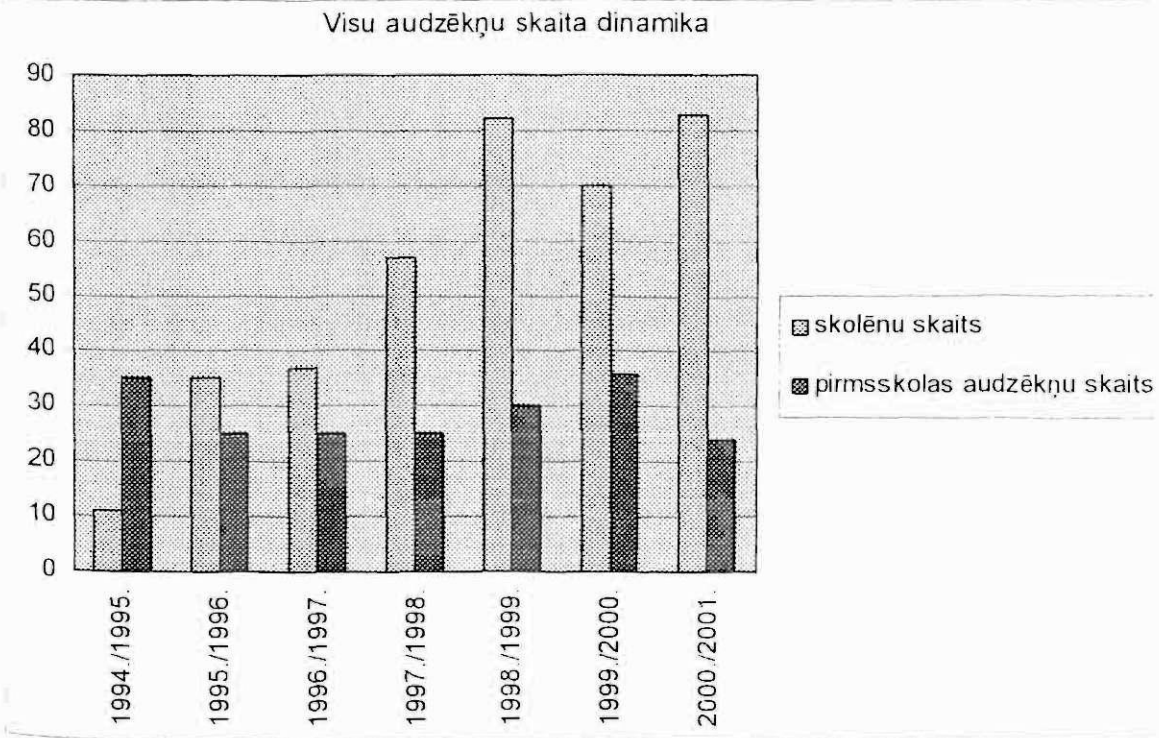
- tās darbojas kā finansiāls atbalsts skolai,
- tajās mācās skolēni jaunākie brāļi un māsas, līdz ar to tiek nodrošināts serviss vecākiem;
- tajās mācās skolas potenciālie audzēkņi.

Raksturīgi, ka privātskolās bērnudārzu un sagatavošanas klašu audzēkņus nosacīti pieskaita pie skolām, ja tie atrodas vienā ēkā ar skolu. Šādos gadījumos arī budžets tiek plānots kopīgi, jo tas ļauj racionāli tērēt finansu un cilvēku resursus. Tā kopš pirmā mācību gada skolēnu skaits “Patnī” nepārtraukti pieaug, izņemot 1999./2000.mācību gadu, kur vērojams skolēnu skaita kritums sakarā ar mācību maksas palielināšanos, un skolēnu skaits, kā redzams 19. zīmējumā, atkal izlīdzinās 2000./2001.mācību gadā. Savukārt, 20. zīmējumā uzskatāmi redzams, ka tieši pirmsskolas grupas veido nozīmīgu daļu no “Patnī” audzēkņu kopējā skaita. Pirmajā mācību gadā tas ir pat krietni lielāks nekā skolēnu skaits. Vēlākos gados pirmsskolas audzēkņu skaits ir apmēram vienāds (25 bērni), bet 1999./2000. mācību gadā pirmsskolā mācās 36 bērni (tikpat cik pirmajā mācību gadā), jo ir pilnas divas bērnudārza grupas un sagatavošanas klase.

Saskaņā ar audzēkņu skaita pieaugumu, palielinās skolas gada budžets - ja 1995. gadā skola gadā plāno 27000 latu budžetu, tad 2001.gadā plānots jau 100000 latu liels budžets.



19. zīmējums. Skolēnu skaita dinamika “Patnī” no 1994.g. līdz 2001.g.



20. zīmējums. Visu audzēkņu skaita dinamika “Patnī” no 1994.g līdz 2001.

1996. gada pavasarī tiek parakstīts līgums ar Latvijas Privatizācijas aģentūru par skolas ēkas privatizāciju. Privatizācijas cena ir LVL 13 000, turklāt to var segt 100% privatizācijas sertifikātos. Privatizācijas sertifikāta nominālvērtība ir LVL 28,00, taču tirgus vērtība 1996. gada pavasarī tam ir LVL 1,5. Kopumā skolai tas izmaksā LVL 700. Ņemot vērā reālās tirgus cenas, kas 800 kvadrātmetru lielu īpašumu Rīgā parasti ļauj iegādāties par vairākiem desmitiem tūkstošu latu, var konstatēt, ka šis ieguvums ir liela veiksmē privātskolai "Patnis".

Iegūstot savā īpašumā skolas ēku, privātskola "Patnis" ir guvusi drošību par to, ka telpas tās pastāvēšanai ir nodrošinātas sākotnējā vietā. Vairākām citām privātskolām Rīgā ir bijis jāmaina telpas, dažas no skolām ir bankrotējušas lielo izmaksu dēļ (tai skaitā augsto nomas maksu dēļ), bet dažas privātskolas tāpat kā "Patnis" ir varējušas privatizēt savas telpas. Vairums Rīgas privātskolu savu darbību ir sākušas līdzīgos apstākļos – iznomājot telpas no kāda lielāka uzņēmuma vai organizācijas tad, kad privatizācija vēl īsti nav sākusies, tāpēc skolas savu darbību apzināti nevar plānot, rēķinoties ar to, ka veiksmīgi varēs telpas privatizēt skolas vajadzībām. Tomēr svarīga ir privātskolu vadības mūļciņa un veiksmē, kas nodrošina skolas finansu sistēmas pilnveidošanos visas organizatoriskās struktūras attīstības kontekstā.

1996./97. mācību gadā skolā jau darbojas pilna sākumskola, t.i., 1.-4. klase, sagatavošanas klase, bērnu dārzs, estētikas skola. 1996. gada novembrī SIA "Patnis" dalībnieki, pieaicinot klāt vēl trešo dalībnieku, dibina bezpeļņas organizāciju SIA "Patnis B", kuras mērķis ir nodarboties ar līdzekļu piesaistīšanu programmas "Veselīgas apziņas skola" attīstīšanai. 1997. gada pavasarī paveras iespēja privatizēt vēl vienu bērnu dārza ēku Rīgā, Biķernieku ielā 33a. Par tās īpašnieku kļūst "Patnis B", tāpēc par to turpmāk runas nebūs. Svarīgs šis fakts privātskolas "Patnis" attīstībā ir tādēļ, ka "Patņa" vārds izskan arvien plašāk, kas ir svarīgi no mārketinga viedokļa, jo tas ietekmē arī skolas finansiālo situāciju. Šajā mācību gadā skola, piedaloties imperatrisē Šokenas

fonda projektu konkursā, iegūst mikroautobusu, kas nodrošina bērnu atvešanu līdz skolai un aizvešanu mājās, kā arī ir svarīgs nosacījums pedagoģiskā procesa dažādošanai (mācību ekskursijas, braucieni uz baseinu utt.).

Kopumā izvērtējot privātskolas "Patnis" atbilstību organizācijas attīstības otrajai stadijai jeb mācīšanas skolai, konstatēts, ka skolas darbs 1995./96. mācību gadā un 1996./97. mācību gada pirmajā pusē atbilst otrajai attīstības stadijai. Tas saskaņā ar piecām izaugsmes dimensijām raksturojas sekojoši:

1. mācību procesam salīdzinājumā ar iepriekšējo stadiju tiek pievērsta būtiska uzmanība, tiek veikti teorētiski un praktiski pētījumi dažādu mācību metožu efektīvam pielietojumam pedagoģiskajā procesā (orientācija);
2. skolotāju autonomija samazinās, palielinās skolotāju savstarpējā sadarbība un mācību satura integrācija, mērķtiecīgi tiek veidota vadības komandas subjektu savstarpēja sadarbība, veidojas noteikta sistēma skolēnu, skolas un ģimenes sadarbībai (sadarbība);
3. organizācijas līmenī pastāv skaidra īstermiņa plānošana ar konkrētiem mērķiem un uzdevumiem, kas pamazām tiek orientēti uz ilgtermiņa plānošanu (stratēģija);
4. līdz ar gatavošanos skolas pirmajai akreditācijai 1995.gada rudenī, tiek aizsākta visu skolas organizatorisko procesu koordinēšana un sistematizēšana, tiek veikta skolas un SIA dokumentācijas sakārtošana atbilstoši LR likumdošanai;
5. izveidojoties skolas organizatoriskās struktūras procesuālajam modelim, kur skolas izaugsmes dimensijas vērtējamās kā kritērijs skolas attīstībai un iespējamai pārejai nākošā attīstības stadijā, izkristalizējas arī organizatoriskie komponenti, kuros vērojama skolas organizatoriskās struktūras attīstība: vadības struktūras attīstība, plānošanas sistēmas izveidošanās, personāla vadības attīstība, mārketinga attīstība, skolas kultūras pilnveidošanās, finanšu sistēmas attīstība. Tādējādi veidojas pamats iekšējai skolas darba kvalitātes novērtēšanas sistēmai (pilnveide).

Secinājumi.

Otrajā attīstības stadijā būtiski tiek uzlabota skolas vadības komandas struktūra, ieviešot darbā projektmenedžmenta principus, veicinot aktīvāku sadarbību starp vadības locekļiem, kā arī stimulējot skolotāju savstarpēju sadarbību pedagogiskajā procesā. Pilnveidojoties skolas organizatoriskajai struktūrai, var noteikt sešus skolas galvenos organizatoriskos komponentus, kuru pilnvērtīgas attīstības nodrošināšana veido skolu par noteiktu organizatorisku sistēmu. Tie ir: vadības struktūras attīstība, plānošanas sistēmas attīstība, personāla vadības attīstība, mārketinga attīstība, skolas kultūras pilnveidošanās, finanšu sistēmas attīstība. Tikai visu organizatorisko komponentu mērķtiecīga attīstība nodrošina skolas darba kvalitāti, tāpēc saskaņā ar pieņēmumu, ka skola attīstās stadiāli, pētījuma trešajam posmam tiek izvirzīti uzdevumi:

1) pilnveidot sekojošus skolas organizatoriskās struktūras komponentus::

- pāriet uz vidēja termiņa plānošanu;
- veicināt demokratizācijas un savstarpējas sadarbības veidošanos, veicot plānveidīgu pedagogiskā personāla izpēti optimāla pedagogiskā procesa nodrošināšanai;
- izveidot mārketinga sistēmas pamatus, kas balstīti skolas kultūras attīstībā un skolas tēla izveidē,
- nostiprināt “Patņa” finanšu sistēmu, paplašinot pedagogiskās darbības lauku (jaunu bērnu dārzu veidošana);

2) noteikt skolas izaugsmes dimensiju atbilstību *mācīšanās skolai* jeb skolas attīstības trešajai stadijai;

3) izvirzīt pētnieciskos uzdevumus nākošās attīstības stadijas eksperimentālai realizēšanai.

2.3. MĀCĪŠANĀS SKOLAS VEIDOŠANĀS

Saskaņā ar hipotētisko skolas attīstības modeli skolai, kas atrodas trešajā attīstības stadijā, ir raksturīgi, ka ne tikai priekšmetu saturam un izglītības procesam, bet arī tā saucamajiem atbalsta procesiem tiek pievērsta pienācīga uzmanība. Trešās stadijas centrā ir skolēna mācīšanās process. Skola par savu galveno uzdevumu izvirza – iemācīt skolēnam mācīties, tāpēc šo stadiju var saukt par *mācīšanās skolu*. Visi skolas procesi tiek organizēti un virzīti tā, lai realizētos skolas attīstības trešā stadija visās izaugsmes dimensijās: skolēnu mācīšanās procesa pilnveidošana, kur akcenti pārbīdās no skolēnu mācīšanas uz skolēnu mācīšanos; skolotāju komandas izveidošanās; vidēja termiņa stratēģijas veidošanās; visu procesu koordinēšana un dokumentāla sistematizēšana skolā; kvalitātes novērtēšanas sistēmas pilnveidošanās.

Trešā stadija “Patnī” nosacīti ilgst no 1996./97. mācību gada vidus līdz 1999./2000. mācību gadam (ieskaitot), un skolas attīstības dinamika ir atbilstoši dokumentēta (skat. 5. pielikumu). Tas ir laiks, kad skola sāk darboties kā nopietna sistēma. Tās darbība fokusēta uz to, kā iemācīt skolēnam mācīties. Pirmie divi mācību gadi skolai ir iešūpošanās laiks, kad skola ir pierādījusi, ka tā var pastāvēt gan no pedagoģiskā, gan ekonomiskā viedokļa, tomēr optimāla mācību darba nodrošināšanai ir nepieciešama sistēma. Lai skolu izveidotu par sistēmu, “Patnīm” ir nepieciešami četri mācību gadi. Šajā laikā stabilizējas noteikta vadības struktūra, izveidojas savdabīga “Patnīm” raksturīga skolas kultūra ar noteiktām tradīcijām, skolas tēlu un vidi, pilnveidojas skolas plānošanas sistēma, personālvadība, kā arī mērķtiecīgi tiek veidots mārketinga modelis.

Saskaņā ar trešajam eksperimenta posmam izvirzītajiem pētnieciskajiem uzdevumiem 1996. 97. mācību gadā tiek izveidots trīs gadu perspektīvas attīstības plāns, kurš papildināts 1997. 98. mācību gadā (skat. 6. pielikumu).

Plānā kā prioritātes izvirzīti četri virzieni: mācību līmeņa paaugstināšana, skolotāju tālākizglītība, sadarbība ar vecākiem, pamatskolas izveide. Papildinātajā plānā kā galvenā prioritāte ir izvirzīta mācību līmeņa paaugstināšana, un tās pamatā ir trīs aspekti: skolotāju tālākizglītība, kas saistāma ar mērķtiecīgu personāla izpēti; sadarbība ar vecākiem kā mārketinga sistēmas galvenais balsts un pamatskolas izveide, pilnveide, popularizēšana.

Lai veiktu izvirzīto uzdevumu – iemācīt skolēniem mācīties – svarīgi ir gan skolas vadības komandai, gan pedagoģiskajam personālam mainīties līdz ar jaunajiem akcentiem skolas orientācijā. Tāpēc trešajā eksperimenta posmā līdzās plānošanas attīstībai kā priekšnoteikums veiksmīgai personāla vadībai un skolas attīstības turpmākai pilnveidošanai tiek veikti plānveidīgi personāla pētījumi.

Pedagoģiskā personāla vadība skolas organizatoriskās struktūras attīstības kontekstā.

Personāla vadība ir viens no svarīgākajiem skolas vadības darba aspektiem. Darbinieki ir katras organizācijas radošais kodols, viņi ir tie, kas realizē organizācijas mērķus un uzdevumus, un personāla vadība mūsdienā izpratnē ir vadītāja (vadības komandas) prasme iesaistīt visus darbiniekus organizācijas kopīgā mērķa sasniegšanā.

Skolas vadības funkcijās ietilpst:

- darbinieku pieņemšana darbā un atbrīvošana no darba (tas saistīts ar konkursu rīkošanu konkrētam amatam, būtiska ir vadības spēja pieņemt optimālu lēmumu darbinieka izvēlē, svarīgi ir ievērot likumdošanas normas darbinieku pieņemšanā un atbrīvošanā no darba);
- darbinieku motivācijas veidošanās veicināšana un stimulēšana darbam;
- pienākumu deleģēšana darbiniekiem.

Lai realizētu minētās vadības funkcijas, nepieciešams pētīt un analizēt kolektīva locekļu pašizjūtu darbā, jo ikviena cilvēka darba rezultāti ir saistīti ar viņa pašizjūtu. Cilvēki, kuri vienmēr ir neapmierināti, darbā pienākumus veic

slikti, bieži vien kavē darbu un agri vai vēlu tiek atlaisti. Organizācija zaudē gan laiku, gan naudu, ja ignorē personāla galveno nepieciešamību – apmierinājumu ar darbu (Kolemens, Berijs, 1995). Savukārt, ja darba kolēģi viens otru atbalsta jeb pilda atbalsta sistēmas funkcijas, kas mazina stresu un uzlabo pašizjūtu, tad tas ļauj visus spēkus mobilizēt darbam (Ozoliņa Nucho, Vidnere, 1999). Tāpat svarīgi ir morāli atbalstīt skolotājus pozitīva pašvērtējuma veidošanās veicināšanai, ikvienam dot iespēju mācīties – ļaut attīstīties skolotājam kā personībai, kā arī mērķtiecīgi attīstīt skolotājos profesionālās prasmes, investēt līdzekļus visa personāla izglītībā, jo tikai tad, ja visi mācīsies un turpinās mainīties, skolai kopumā ir iespējams uzplaukt, visbeidzot savstarpējo attiecību kopšana ir garants veselīga mikroklimata izveidei (Day 2000).

Privātskolas “Patnīs” vadība kā prioritārus personāla vadības virzienus ir izvirzījusi četrus:

- 1) rosinošas un labvēlīgas darba atmosfēras radīšana kā darbinieku motivācijas veidošanās paņēmieni;
- 2) izpratnes veidošanās darbiniekos par skolas finanšu sistēmas un pedagoģiskā darba savstarpējo mijiedarbību – pamats skolas veiksmīgai darbībai;
- 3) pienākumu deleģēšana darbiniekiem un darbinieku iesaistīšanās lēmumu pieņemšanas procesā;
- 4) skolotāju profesionalitātes pilnveidošanās un tālākizglītības veicināšana.

Pozitīvas darba atmosfēras panākšanai un darbinieku motivēšanai “Patnā” vadība izmanto: individuālas pārrunas ar darbiniekiem, intervijas, dāvanas svētkos, atzinības izteikšanu par profesionālo meistarību, kopīgu pasākumu organizēšanu – balles, ekskursijas u.c.

Katru gadu, lai noteiktu skolotāju kolektīva noskaņas un noskaidrotu uzdevumus, kas veicami, lai uzlabotu darba vidi un atmosfēru, vadība organizē kolektīva anketēšanu.

1999./2000. gadā, ņemot vērā iepriekšējo gadu pieredzi anketēšanā, tika izstrādāta apjomīga anketa personāla izpētei. Anketu sastādījusi Zane Ozola, izmantoti A.Baumaņa disertācijā (Baumanis, 1996) ievietotās anketas jautājumi skolotāju kolektīva izpētei, konsultējis sociālās antropoloģijas maģistrs K.Sedlenieks. Anketas analīzei izmantoti dati no piecpadsmit gadus ilguša pētījuma Austrālijā par iemesliem, kāpēc skolotāji strādā skolā vai pamet to, kādas raksturīgas skolotāju darba iezīmes sekmē un kādas traucē pedagogiskajā garbā. (Wilhelm et al. 2000). Konkrētais austrāliešu pētījums ir nozīmīgs lielā apjoma un pētījuma ilguma dēļ, tādēļ uzskatāms par vērtīgu avotu salīdzinājumam.

Anketēšanas mērķis:

1. Pedagogu kolektīvā valdošā mikroklimata izpēte.
2. Apkopojot anketas datus, noteikt uzdevumus turpmākai skolas darba pilnveidei.

Anketas aizpildījuši 16 skolotāji, kuriem "Patnīs" ir pamata darbavieta. 3 no tiem nav snieguši atbildes uz daudziem jautājumiem (atbilžu skaitliskajā apstrādē dominē skaitlis 13). Anketas atbildes grafiski attēlotas 38 zīmējumos (skat. 7. pielikumu).

Anketēšanas rezultātu analīze.

Apkopojot anketēšanā iegūtos datus, konstatēts:

- No visiem respondentiem tikai 1 savā darba vietā nejūtas stabili, 2 nav atbildējuši, 13 jūtas stabili.
- Pusei skolotāju laikā, kamēr viņi strādā "Patnī", ir augusi darba alga.
- Vairums respondentu jūt zināmas sociālās garantijas, taču daži nezina, kas tas ir.
- Pārsvarā respondenti nejūtas apdraudēti, daži pat izsaka izbrīnu šajā jautājumā. 3 skolotāji jūtas apdraudēti saistībā ar pieaugošo dzīves dārdzību un ekonomisko krīzi.

- Visi grib iesaistīties skolas problēmu risināšanā, četri to darītu ļoti labprāt vislielākajā mērā. Kā svarīgākie skolas darba uzlabošanas aspekti minēti: mācību materiālu un metodiskās bāzes nodrošinājums, logopēda darba uzlabošana, tehnisko darbinieku nodrošinājums (saimniecības pārziņa un medmāsas klātbūtne), iekšējās kārtības un disciplīnas uzlabošana. Kā mazāk svarīgi, tomēr uzsvērti ir šādi aspekti, pēc skolotāju domām: bibliotēkas un lasītavas izveide, psihologa darba uzlabošana, nepieciešams mācību pārzinis metodikis, uzmanība no vadības puses, finansiālā stāvokļa uzlabošana, bērnu atlase, sadarbība ar vecākiem, visiem vadošajiem darbiniekiem jābūt skolotājiem.
- Pārsvarā skolotāji regulāri ceļ savu profesionālo kvalifikāciju, tikai viens atbildējis negatīvi.
- Lielākajai daļai pedagogu ir skaidra skolas koncepcija un mērķi, diviem - tikai daļēji.
- 13 respondenti vēlas papildināt savus pienākumus un ienākumus, paplašinot savu darbalauku skolā, resp. papildus tagadējiem skolotāja un klases audzinātāja pienākumiem, labprāt pildītu, piemēram, bibliotēkāra, ārpusklases darba organizatora vai citus pienākumus.
- 10 skolotāji kategoriski nepiekrīt domai, ka skolā nedrīkst strādāt ilgāk par pieciem gadiem, saistot to ar papildizglītību un mainīšanos līdzī laikam. Viens piekrīt šai idejai, piecu pedagogu domas dalās un viņi īsti nezina.
- Pa karjeras kāpnēm uz augšu vēlas virzīties divpadsmit skolotāji, četri to nevēlas.
- Ar *PATNI* savu profesionālo karjeru labprāt saistītu vienpadsmit respondenti, viens skolotājs nevēlas, pārējie īsti nezina.

- Vairums skolotāju zina kolēģu vārda dienas, uzklausa citu kolēģu viedokļus, sasveicinās ar visiem.
- Mūsdienu skolēnus "Patnā" skolotāji vairumā vērtējuši pozitīvi (uzskaitītas 11 pozitīvas skolēnu īpašības un 6 negatīvas īpašības), savukārt četri skolotāji norāda, ka skolēni ir dažādi.
- Skolotāju pašsajūtu skolā manāmi uzlabotu: atpūtas telpa, jauka skolotāju istaba, korektums problēmu risināšanā, solījumu pildīšana no citu puses, ja skolā nebūtu kaķis, ja bērniem "aiziet" un patīk tas, ko skolotājs māca, pakāpeniska materiālās bāzes veidošana, atsevišķa telpa, spēles, krāsas, grāmatas pagarinātās darbadienas grupai, pārējo skolotāju labvēlīgāka attieksme pret pagarinātās darbadienas grupu skolotājām, kolēģu apmierinātība un lepnums par to, ka strādā *PATNĒ*, pašam savs kabinets, laba sporta zāle, jautrs kolektīvs, visus darbus skolā veikt līdz pl.16.00, paspēt sagatavoties nākamajai darbadienai.

Analizējot iegūtos datus "Patnī" un salīdzinot tos ar Austrālijā veiktā pētījuma rezultātiem, izveidojas sekojoši pieci slēdzieni.

1. Skolas "Patnis" pedagogiskā kolektīva mikroklimats visumā ir pozitīvs, un skolotāji paši uzskata, ka kolektīvs ir draudzīgs. Austrālijā piecpadsmit gadus ilgušajā pētījumā par to, kāpēc skolotāji pamet skolu vai paliek tajā strādāt, ir akcentēta pozitīvas vides ietekme uz skolotāju un skolēnu darba spējām – pozitīva vide mazina stresu. Savukārt stress ir viens no svarīgākajiem iemesliem, kāpēc skolotāji pamet skolu. Pētījumā ir uzsvērts, ka skolotāji daudz vairāk ir pakļauti stresa ietekmei nekā citi sabiedrības locekļi. Austrālijas skolotāji uzsver, ka grūtākais un stresu izraisošais skolotāja darbā ir:

- skolēnu uzvedības trūkums un negatīvā attieksme pret mācībām,
- milzīgais laiks, ko katrs skolotājs pavada, gatavojoties stundām, līdz ar to cieš viņa personīgās intereses.

- pavīrsās un bieži konfliktējošās attiecības ar kolēģiem, skolēniem un viņu vecākiem.

Savukārt “Patņa” skolotājus galvenokārt uztrauc skolas vājā materiālā bāze, kā arī skolotāju finansiālā nodrošinātība. “Patņa” skolotāji atzīst, ka “Patnis” ir jauna un augoša skola, kurai ikviens mācību līdzeklis jāpērk no jauna, jo nav iepriekšējo gadu mantojuma, kā tas ir daudzās citās Rīgas skolās. Arī Austrālijā daļa skolotāju uzskata, ka skolu materiālā nodrošinātība nav pietiekoša. Anketēšanas rezultāti rāda, ka tieši finansiālais nodrošinājums ir stresa cēlonis, tomēr liela daļa skolotāju ir gatavi darboties, lai situāciju uzlabotu. Tas ļauj secināt, ka skolas pedagoģiskajam kolektīvam ir potences un vēlēšanās strādāt, kas savukārt ir priekšnosacījums veiksmīga pedagoģiskā procesa nodrošināšanai.

2. Gan Austrālijas, gan “Patņa” pedagogi atzīst, ka skolotājiem vispār ir nelielas iespējas karjerai, tas ir iemesls, kādēļ Austrālijā gandrīz puse no jauniešiem skolotājiem pirmo piecu darba gadu laikā aiziet no skolas. “Patņa” skolotāji neizsaka gatavību pamest skolotāja darbu – gluži otrādi, vairums no viņiem uzskata, ka skolotāja potences ir neizsmeļamas, ja viņš mainās līdzī laimam un vienmēr orientējas pedagoģijas zinātnes un sava priekšmeta metodiskajos un profesionālajos jaunumos. Tas ļauj secināt, ka “Patņa” skolotājiem ir noteikta pozīcija un izpratne par savu profesiju.

3. Viena no negatīvajām parādībām, kas vieno gan Austrālijas skolotāju, gan “Patņa” skolotāju viedokli, ir nepietiekošais skolotāju atalgojums. Tā rezultātā skolotāji jūtas nepietiekoši novērtēti un tas nereti ir bijis viens no galvenajiem nosacījumiem skolotāja aiziešanai no darba Austrālijas skolā. “Patņa” skolotāji to neuzskata par iemeslu aiziešanai no darba, tomēr apmaksas aspekts vairākkārt anketās ir minēts kā ļoti nozīmīgs (kā pozitīvs nosacījums jāmin tas, ka “Patņa” skolotājiem darba alga ir augusi un ka vairums savā darba vietā jūtas stabili, kā arī izjūt zināmas sociālas garantijas).

4. Attiecībā uz skolotāju attieksmi pret skolēniem – tas Austrālijā ir viens no izplatītākajiem iemesliem, kāpēc skolotāji pamet darbu skolā, jo skolotāji

netiek galā ar skolēnu negatīvo attieksmi pret mācībām un slikto uzvedību. Austrālijas skolotāju nostāja ir tāda, ka privātskolās šāda veida problēmu ir mazāk, jo skolēni nāk no situētām un pozitīvi orientētām ģimenēm. Līdz ar to mācību vide ir pozitīva. “Patna” skolotāji tomēr skolēnos saskata vairāk pozitīvu īpašību nekā negatīvu. Kopumā gan “Patna” skolotāji, gan tie Austrālijas skolotāji, kuri strādā skolā vismaz 15 gadus, uzskata, ka viņu darbā skolēni sniedz lielu gandarījumu un ir viens no pozitīvajiem dzinūļiem darbā.

5. Saskaņā ar Austrālijas pētījuma datiem no visiem skolotājiem, kuri pametuši darbu skolā, 74% to ir izdarījuši pirmo piecu gadu laikā. “Patni” šī riska grupa ir diezgan liela (40% no visiem skolotājiem darba stāžs ir mazāk par pieciem gadiem), tomēr nav pamata tam, ka šie skolotāji domā pamest darbu skolā. Salīdzinājumā ar “Patna” skolotājiem, kuri vairumā gadījumu apliecina gatavību turpināt darbu skolā un nesaskata daudz iemeslu, lai mainītu darbu, 45% diplomētu Austrālijas skolotāju bez augstākminētajiem stresa izraisītājiem uzskaitījuši virkni faktoru, kas ietekmē skolotāja izvēli aiziet no darba skolā, t.i.: skolēnu mācīšana nesagādā prieku, paša bērni ir svarīgāki par skolēniem, zemo skolotāju sociālais statuss, skolotāja drošības trūkums, vecāku atbalsta trūkums, skolas vadības kompetences trūkums, īsas brīvdienas, skolas nepatīkamais morālais klimats, labāks darba piedāvājums, profesionālās attīstības neiespējamība saistībā ar pārbagāto informācijas plūsmu un nespēšanu izsekot pārmaiņām izglītības programmās un nostādnēs, pašvaldības atbalsta trūkums u.c. Atšķirībā no Austrālijas pedagogiem “Patna” skolotāji vispār nemin tādas neapmierinātības iemeslus kā skolotāja drošība, īsas brīvdienas, profesionālās attīstības neiespējamība, sociālais statuss. Galvenokārt aktuālas ir finansi un materiālās problēmas, kuru risināšanā gatavi iesaistīties lielākā daļa “Patna” skolotāju.

Anketēšanas secinājumi.

Skolas pedagogu kolektīva mikroklimats un skolas darbs kopumā būtiski uzlabosies, ja tiks veikti sekojoši uzdevumi:

- skolas mācību un materiālās bāzes pilnveidošana, vadībai iesaistot šajā procesā arī skolotājus. Pie kam skolotāji paši mācās risināt dažādus jautājumus diskusiju ceļā, aplūkojot problēmas kontekstā, nešķiežot enerģiju sīkumiem.
- skolas telpu rekonstrukcijas turpināšana atbilstoši pamatskolas vajadzībām (atsevišķa telpa pagarinātās darbadienas grupai, sporta zāles izveide, bibliotēkas un lasītavas izveide).
- vadībai sadarbībā ar skolotājiem plānot turpmākai realizēšanai sekojošus skolas darba aspektus: kā uzlabot skolotāju darba un finansiālos apstākļus, skolotāju pozitīva pašvērtējuma veidošanās veicināšana, ēdnīcas darba uzlabošana, darbs ar vecākiem, vienota darba plānošana saskaņā ar skolas koncepciju un mērķiem, skolotāju pienākumu sadale, iekšējās kārtības noteikumi skolotājiem (iekļaujot jautājumu par profesionālo ētiku) un skolēniem; noteikumu ievērošanas kontroles un audzināmo pasākumu mehānismu noteikšana (aizrādījumi, sodi utt.) saskaņā ar darba un bērnu tiesību likumdošanas aktiem, skolēnu audzināšanas darbs (atbildība par savu rīcību, priekšstatī par materiālo vērtību vietu vispārcilvēcisko vērtību sistēmā), diferencēta skolēnu uzņemšana skolā, nepalielināt skolēnu skaitu klasē.
- Skolas vadība: deleģē pedagogiem jaunus pienākumus; stimulē pedagogu izaugsmi, atbalsta pedagogu iniciatīvu, informē par kvalifikācijas celšanas iespējām (kursi, semināri u.c.); organizējot skolotāja darbu, ņem vērā, ka kvalifikācijas celšanai nepieciešams brīvs laiks; finansiāli atbalsta studijas Latvijā un ārzemēs.

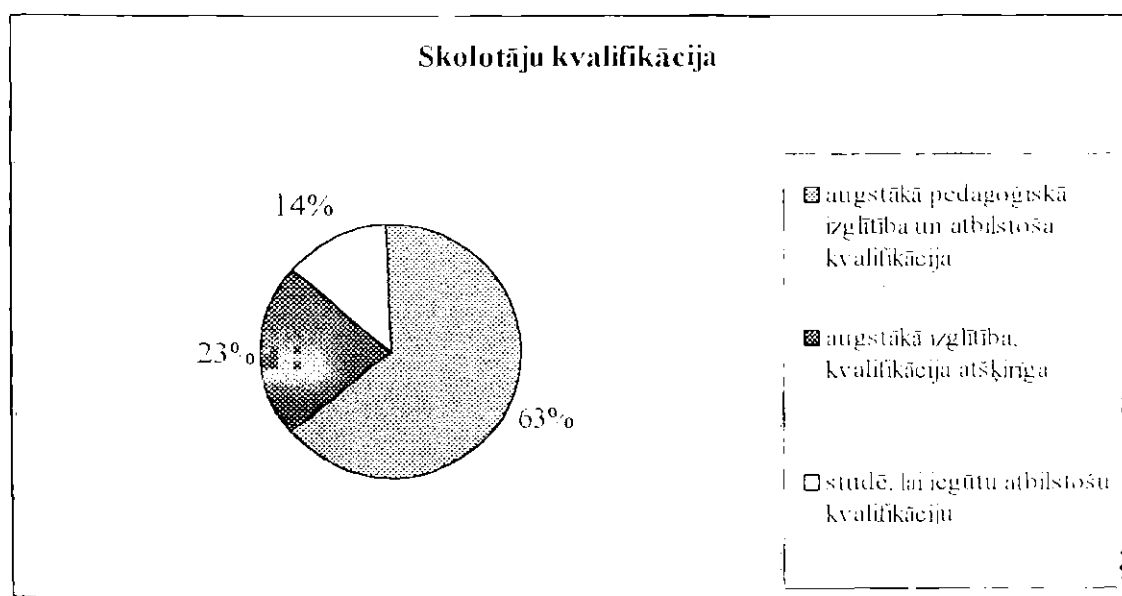
Saskaņā ar PVIR ciklu (plāno – veic – izvērtē – rīkojiet) anketēšanas rezultāti tiek ņemti vērā, plānojot skolas turpmāko pilnveidi. “Patņa” vadība cenšas operatīvi reaģēt uz darba kolektīvā valdošajām noskaņām, problēmu risināšanā iesaistot visu kolektīvu. Tā 2000./2001. mācību gadā tiek pilnveidota “Patņa” vadības struktūra, ievērojot kompetenču principu vadībā, kur katrs vadības loceklis darbojas savas kompetenes jomā, pie kam daudzi līdzšinējie vadības pienākumi tiek deleģēti skolotājiem, piemēram, skolas sniegto pakalpojumu uzskaitē, regulārās dokumentācijas kārtošana u.c. Skolas finanšu sistēmas analīzē pakāpeniski tiek iesaistīti skolotāji, kas ļauj darbiniekiem dziļāk izprast skolas ekonomisko pamatu un līdz ar to redzēt savu vietu šajā sistēmā. Tāpat arī mērķtiecīgi realizēta skolas ēkas rekonstrukcija – ir izveidota bibliotēka ar lasītavu, kā arī uzcelta sporta zāle. Visas šīs pārmaiņas lielā mērā saistāmas ar regulāro skolotāju kolektīva izpēti, un tās ir orientētas gan uz skolas organizatoriskās struktūras pilnveidi, gan uz efektīva pedagoģiskā procesa nodrošināšanu.

Par svarīgu demokrātiskas pārvaldes un darba organizācijas komponentu uzskatāma pienākumu deleģēšana darbiniekiem un darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanas procesā. Analizējot pārrunu, interviju, anketēšanas rezultātā iegūtos datus, izkristalizējas problēmu loks, kuru risināšanā nepieciešams iesaistīties visam kolektīvam. Tie ir iekšējās kārtības noteikumi, savstarpējo attiecību kodekss, sadarbība ar skolas vadību, sadarbība ar vecākiem u.c. Konkretizējot problēmu, definējot tās risināšanas uzdevumus, svarīgi ir pieņemt pareizos lēmumus. Ja ikviens ir piedalījies lēmuma pieņemšanā, tad ikviens arī ir atbildīgs par lēmuma izpildīšanu, līdz ar to iespējams panākt efektīvāku problēmas risināšanas gaitu. Pieņemot lēmumu, būtiska ir optimāla pienākumu sadale.

Bieži vien vadība mēdz uzņemties visu atbildības smagumu par pieņemtiem lēmumiem, to izpildes gaitu un rezultātiem. Taču mūsdienīgas

organizācijas vadība cenšas uzsvarus pārbīdīt no vadības atbildības uz komandas atbildību, tā ceļot katra organizācijas locekļa atbildības līmeni.

2000./2001.mācību gadā privātās pamatskolas “Patnis” pamatizglītības programmu realizē komanda, kurā vienoti strādā administrācija, psihologs, ārsts, logopēds un 22 pedagogi, no kuriem trīs vēl nav ieguvuši augstāko izglītību, bet turpina mācības. Pieciem skolotājiem ir augstākā izglītība, bet nav atbilstošas kvalifikācijas konkrētā mācību priekšmeta mācīšanai (21. zīmējums).



21. zīmējums. Privātās pamatskolas “Patnis” skolotāju kvalifikācija

Lielākajai daļai “Patņa” pedagogu ir augstākā izglītība un vairumam atbilst arī kvalifikācija, un pedagogi regulāri turpina savu profesionālo pilnveidošanos. Tiem 23% “Patņa” skolotāju, kuriem ir augstākā izglītība, bet nav atbilstošas kvalifikācijas, skolas vadība nav ieteikusi mainīt kvalifikāciju, lai būtu atbilstošs dokumentāls pierādījums, jo, izskatot katra skolotāja konkrētā priekšmeta mācīšanas prasmes, konstatēts, ka kvalifikācija ir pietiekoši augstā līmenī. Piemēram, skolotājs, kurš beidzis Latvijas Universitātes Fizikas un matemātikas fakultāti kā fizikas speciālists, bet jau vairākus gadus ar panākumiem (viņa audzēkņu vidū ir rajona olimpiāžu laureāti) skolā ir mācījis matemātiku, pēc

“Patņa” pedagoģiskā kolektīva uzskata ir pietiekoši kvalificēts skolotājs. Šos skolotājus, tāpat kā visus “Patņa” pedagogus, vadība rošina (morāli un materiāli atbalsta) apmeklēt regulāros kvalifikācijas paaugstināšanas jeb profesionālās meistarības pilnveides kursus, jo mūsdienās konkurētspējīgi ir tikai tie pedagogi, kuri nepārtraukti pilnveidojas un savā darbā izmanto jaunākos pedagoģijas zinātnes sasniegumus. Bez izglītota, demokrātiska, mūsdienīgi un kritiski domājoša skolotāja nav iedomājams efektīvs mācību process skolā. Kopumā personāla vadība un skolotāju tālākizglītošanās process tiek rūpīgi plānots un orientēts uz to, lai skolotāju pedagoģiskā meistarība būtu augstā līmenī.

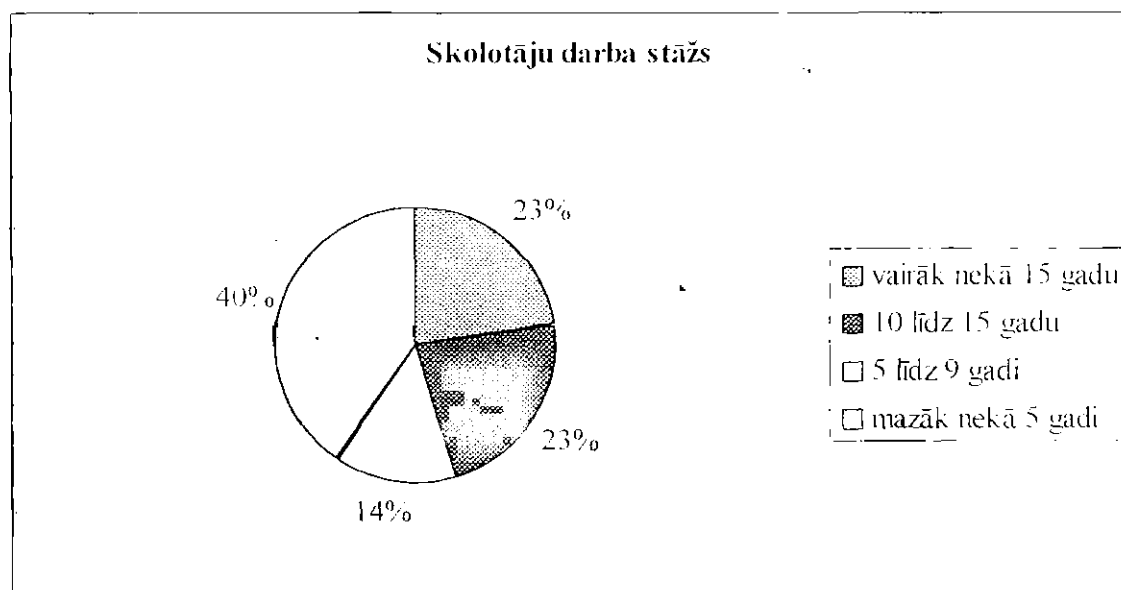
Jaunākajā pedagoģiskajā literatūrā (Chrispeels et al, 2000; Puolimatka, 1995; Gold, 2000; Day, 2000) sastopami dati, ka skolās joprojām netiek rūpīgi plānota skolotāju un vadības tālākizglītošanās. Tiek uzsvērts, ka viens no skolas efektīvas darbības priekšnosacījumiem ir direktora un skolas vadības komandas kritiska pieeja skolā notiekošajiem procesiem, tai skaitā tālākizglītībai, un atbilstoši trešajai skolas attīstības stadijai, kurā svarīgākais uzdevums ir iemācīt skolēniem mācīties, arī pašu skolotāju tālākizglītības procesā nepieciešams akcentēt jauno prasmju iegūšanu – kā skolotājam iemācīt skolēnus mācīties (Kremer – Hayon, 1998).

Nemot vērā mūsdienu teorētiskās atziņas, “Patņa” vadība konkretizējusi un aprobējusi piecus faktoros, kas būtiski ietekmē skolotāju un skolas izaugsmi:

- 1) veicināt pozitīva skolotāju pašvērtējuma veidošanos;
- 2) ikvienam dot iespēju mācīties - ļaut attīstīties skolotājam kā personībai;
- 3) mērķtiecīgi attīstīt skolotājos profesionālās prasmes;
- 4) līdzekļus investēt visa personāla izglītībā, jo tikai tad, ja visi mācīsies un turpinās mainīties, skolai kopumā ir iespējams uzplaukt;
- 5) kopt savstarpējās attiecības.

Būtiska skolas “Patnis” iezīme ir tā, ka, vienoti strādā pieredzējuši skolotāji un jaunie speciālisti. Tieši atšķirīgu pieredzes nesēju sadarbība ir

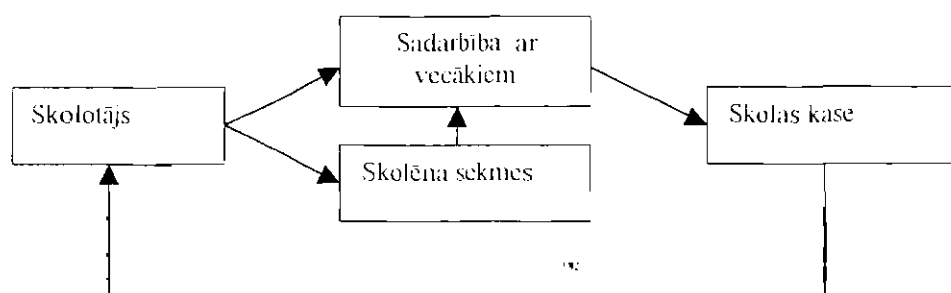
pamats progresīvu un uz ilggadīgu pieredzi balstītu pedagoģisko metožu pielietojumam (22. zīmējums).



22. zīmējums. Privātās pamatskolas “Patnis” skolotāju darba stāžs

Viena no smagākajām problēmām skolas ikdienas dzīvē ir finansu plūsmas neregularitāte, kas nereti rada negatīvu noskaņojumu darba kolektīvā. Kamēr Latvijas valstī ekonomiskā situācija būs svārstīga un iedzīvotāju ienākumi neregulāri, tikmēr privātskolās pastāvēs naudas plūsmas neregularitāte. Saskaņā ar skolas un vecāku noslēgtajiem savstarpējiem līgumiem katru mēnesi vecāki maksā noteiktu skolas maksu noteiktā datumā. Taču reāli visa plānotā nauda skolas kasē ienāk ar divu nedēļu kavēšanos. Tas bieži vien ir skolotāju neapmierinātības cēlonis, jo tiek aizkavētas darba algas izmaksas. Šajā sarežģītajā situācijā skolas vadībai nepieciešams mērķtiecīgi veicināt darbinieku motivācijas veidošanos, kas par spīti negatīvajām izjūtām liek skolotājiem nākt uz darbu ar prieku.

Darbā ar personālu nozīmīgi ir radīt izpratni par skolas finanšu mehānisma un katra kolektīva locekļa ietekmi uz to (23. zīmējums).



23. zīmējums. Skolas finanšu mehānismu ietekmējošie faktori

Skolotāja pienākumos ietilpst ne tikai darbs ar skolēniem (kas vērsts uz skolēna maksimālu izaugsmi), bet arī darbs ar viņu vecākiem (savstarpēja sadarbība skolēna izaugsmes veicināšanā un vecāku pārliecības par pareizu skolas izvēli stiprināšana). Vecāku viedokli par skolu veido gan viņa bērna sekmju līmenis, gan arī viņa personiskais subjektīvais viedoklis par skolas darbu kopumā. Vecāku viedokļa veidošanā svarīga nozīme ir skolotāja attieksmei pret savu darba vietu, kā arī attieksmes publiskā izpaušanā. Tā ir viena no skolas mārketinga sastāvdaļām, kas kopā ar daudziem citiem komponentiem ietekmē skolas finansiālo pamatu. Mārketingu ir specifiska privātskolas vadības funkcija, kas, mērķtiecīgi un plānveidīgi realizēta, nodrošina skolas pedagoģiskā procesa attīstību un finansiālās sistēmas stabilitāti.

Mārketingu.

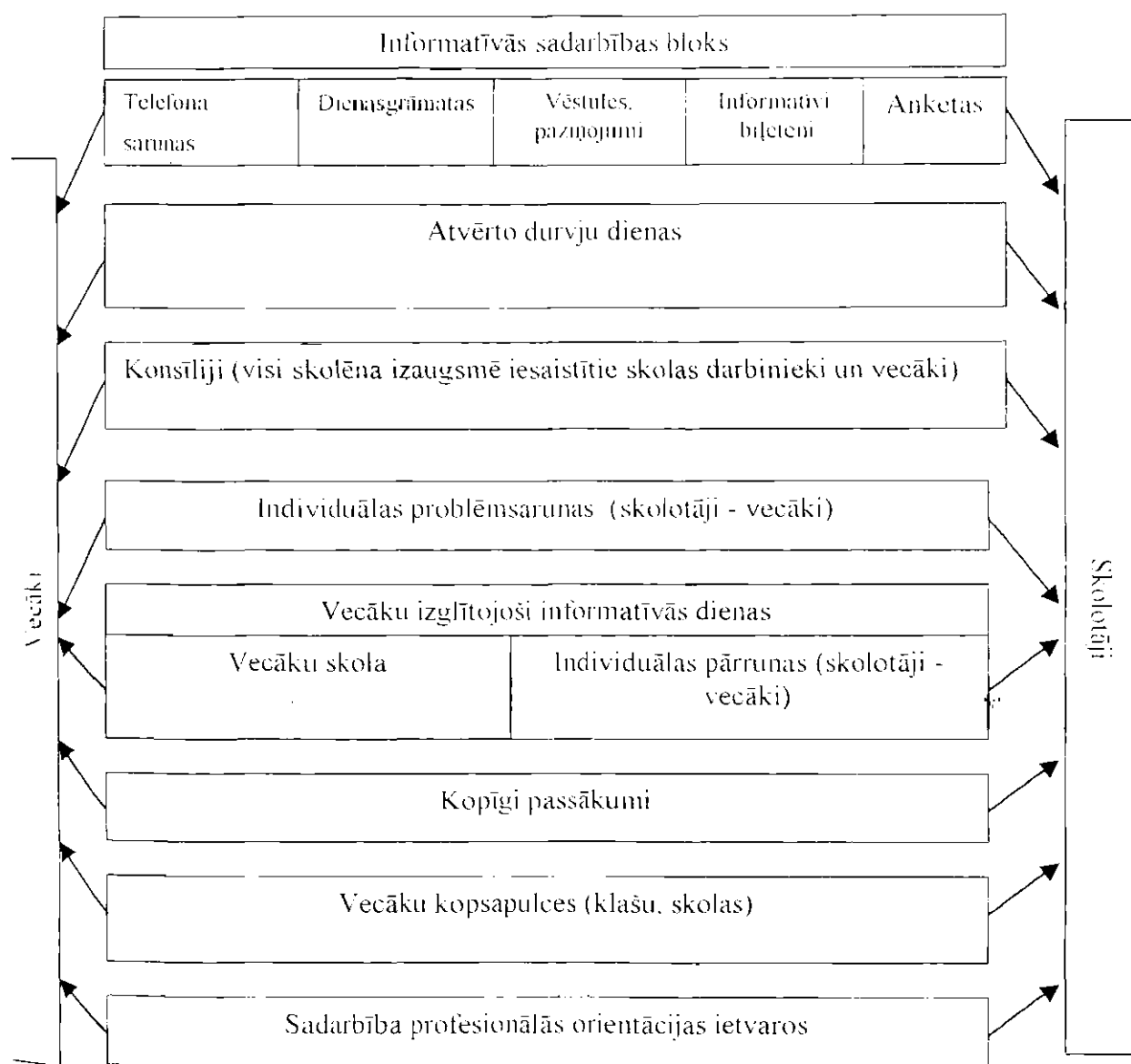
Mūsdienu skolai raksturīga iezīme ir mārketingu. Mārketingu nodrošina skolas tēla pozitīvu iziešanu pasaulē. Privātās pamatskolas "Patnis" mārketinga darbības ir vērstas divos virzienos:

- 1) sadarbība ar esošo klientūru (skolēnu ģimenes);
- 2) sadarbība ar potenciālo klientūru.

Mārketinga uzdevums ir nodrošināt skolai klientūru. Par privātskolas klientūru uzskatāmi skolēni un viņu ģimenes locekļi. Vienlīdz svarīgi ir nodrošināt atgriezenisko saiti starp pašreizējo skolēnu ģimenēm un skolu, kā arī rūpēties par jaunu skolēnu piesaisti skolai. Skolas finansiālā situācija ir tieši atkarīga no klientu daudzuma – jo vairāk to būs, jo kvalitatīvāk skola varēs strādāt.

Skolas kolektīvs apzinās, cik būtiska nozīme bērna attīstībā ir ģimenei. Viens no ceļiem, kā realizēt skolā kvalitatīvu mācību procesu un sekmēt harmoniskas personības izaugsmi, ir skolotāju un vecāku sadarbība, kuras kvalitāte ir būtisks privātskolas pastāvēšanas nosacījums. Mūsdienu skolas viens no svarīgākajiem darbības nosacījumiem ir sadarbība: sadarbība starp vadību un skolotājiem, starp skolu un ģimeni, skolotāju savstarpējā sadarbība, vadības sadarbība ar augstākstāvošām instancēm utt. Audzinātājs un ikviens skolotājs "Patnī" savu darbu organizē ciešā sadarbībā ar ģimeni. Veiksmīgas sadarbības galvenie rādītāji un nosacījumi ir savstarpēja cieņa un uzticēšanās (Valtons, 2000). Sadarbība starp skolu un ģimeni ir arī indikators skolas finansiālās situācijas stabilizēšanai, jo vecāki ir skolas sniegto pakalpojumu apmaksātāji. Ja vecāki un skolēni ir apmierināti ar skolu un tās sniegtajiem pakalpojumiem, tad ir nodrošināta arī skolas pastāvēšana.

Trešajam eksperimenta posmam tika izvirzīts uzdevums izveidot skolas mārketinga sistēmu. Tās veidošanās pamatota uz nosacījumu, ka veiksmīgs mārketings, pirmkārt, bazēts uz daudzpusīgu informācijas apmaiņu starp klientu un pakalpojuma sniedzēju. Vairāku gadu garumā īstenojot secīgu darbības plānu mārketinga sistēmas radīšanai, ir izveidojies noteikts skolotāju un vecāku sadarbības modelis. Tas tiek regulāri papildināts un mainīts, balstoties uz jaunu pieredzi vai iegūtām atziņām. Skolas "Patnis" un vecāku sadarbības modelis atklājas astoņos blokos (24. zīmējums).



24. zīmējums. Skolas un vecāku sadarbības modelis

1) Informatīvās sadarbības bloks - nodrošina operatīvu skolotāju un vecāku sadarbību. Pats svarīgākais, kas tiek panākts, izmantojot šīs sadarbības formas, tā ir skolas un vecāku prasību vienotība. Gluži tāpat kā nelielais skolēnu skaits klasē atbrīvo no nevajadzīgām domām "varbūt neizsauks", skolēnos veiksmīgāk veidojas atbildības izjūta par saviem darbiem, ja ir pilnīga pārliecība, ka starp

skolotāju un vecākiem ir neierobežota informācijas aprīte. Katra atsevišķā informatīvās sadarbības bloka elementa funkcijas ir sekojošas:

- telefona sarunas (individuāli paziņojumi, atgādinājumi) galvenokārt pastāv kā abpusēja sadarbības forma starp vecākiem un klases audzinātāju;
- skolēnu dienasgrāmatas - vispārpieņemta vecāku un skolotāju informatīvās sadarbības forma, kurā starpnieki ir skolnieki; tā ir iespēja fiksēt vispusīgu informāciju, uz to balstīt vecāku un bērnu sarunas; dienasgrāmatas atspoguļo ikdienas skolēnu sasniegumu vērtējumu, pamatskolā satur arī sekmju izrakstus;
- vēstules un paziņojumi tiek izmantoti kopīgiem ziņojumiem un satur konkrētu informāciju;
- informatīvi biļeteni - uzsākot katru mācību gadu, un vismaz vienu reizi semestrī vecāki saņem vispusīgu informāciju par skolas darba gaitu un svarīgākajiem notikumiem aizvadītajā periodā ("atskaiti"), kas dod iespēju redzēt ne tikai sava bērna veiksmes un neveiksmes, bet arī skolas darbību kopumā;
- ar vecāku anketēšanas palīdzību iegūtā informācija nodrošina atgriezenisko saiti daudzām skolas aktivitātēm un arī ikdienas darbam, tās dod iespēju ļoti konkrēti izvērt priekšrocības un trūkumus un veikt nepieciešamus uzlabojumus vai jaucinājumus.

2) Atvērto durvju dienas - reizi mācību gadā vienu nedēļu tās tiek organizētas ar nolūku parādīt nevis skolotāju profesionālo meistarību (kas noteikti arī nav mazsvarīga), bet dotu iespēju skolēnu vecākiem redzēt savu bērnu ierastā skolas dzīves ritmā - ikdienas stundās un pulciņu nodarbībās. Šajā sadarbības posmā ieguvēji ir visi - gan skolotāji (jo ar vienota tipa aptauju palīdzību tiek realizēta arī atgriezeniskā saite, kas ir ļoti svarīga, ja skolotājs ir gatavs individuālai pieejai katra bērna izaugsmes procesā), gan, protams, vecāki. Sava bērna vērošana procesā, kas ikdienā vecākiem ir tikai nojaušams, bieži vien dod iespēju labāk izprast gan skolēnu, gan arī skolotāja darbību pedagoģiskajā

procesā. Atvērtu durvju dienas tiek orientētas uz to, lai ikviena skolēna ģimene pēc iespējas pilnīgāk varētu ieraudzīt sava bērna mācību prasmju stiprās un vājās puses, līdz ar to vecākiem ir iespēja analizēt bērna prasmju, iemaņu un zināšanu līmeni, kā arī pārrunāt to ar skolotāju.

3) Konsīliji - tā ir īpaša skolotāju un vecāku sadarbības forma, kurā vismaz divas reizes gadā, bet pēc kādas puses iniciatīvas arī biežāk, uz sarunu par skolēna sasniegumiem, veiksmēm, neveiksmēm un problēmām tiekas visi skolas darbinieki, kas iesaistīti darbā ar konkrēto audzēkni (klases audzinātājs, administrācija, pamatpriekšmetu skolotāji, psihologs), un viņa vecāki. Sarunas uzdevums ir vispusīgi izvērtēt bērna spējas, domāšanas īpatnības, mācīšanās prasmes un daudzus citus ar skolēna izaugsmi saistītus jautājumus, sarunu vada klases audzinātājs, tās gaitā vecāki tiek iepazīstināti ar skolēna izpētes rezultātiem un kopīgi tiek izstrādāti uzdevumi turpinākam mācību periodam. Šī skolotāju un vecāku sadarbības forma prasa ļoti rūpīgu pedagoģiskā kolektīva darbu un augstu profesionālu kompetenci. Tā, sevišķi problēmu gadījumos, dod vislabākos rezultātus. Arī pati saruna un rezultātu apkopojums ir laikietilpīgs process, tomēr viennozīmīgi attaisno sevi. Atšķirībā no individuālajām pārrunām konsīlijs dod iespēju izvērtēt skolēna izaugsmi kopsakarībās un izveidot kompleksu, vienotu un individualizētu pieeju bērna attīstībai.

4) Individuālas problēmsarunas - šeit izpaužas viena no privātskolas priekšrocībām, jo nelielais bērnu skaits klasē padara iespējamu skolotāju personīgu kontaktu ar katra audzēkņa vecākiem, kas arī ir visiedarbīgākais paņēmieni, veidojot auglīgu skolas un ģimenes sadarbību. Šīs sarunas parasti ir ar konkrētu mērķi un par konkrētu problēmu, tiek organizētas pēc iepriekšējas telefoniskas vienošanās, to iniciators var būt gan jebkurš skolotājs, gan skolēnu vecāki. Organizētā formā tās tiek piedāvātas vecāku dienu ietvaros katra mēneša pēdējā trešdienā.

5) Vecāku izglītojoši informatīvās dienas - notiek reizi mēnesī, katrā mēneša pēdējā trešdienā - tā ir iespēja tikties ar visiem skolas skolotājiem, citiem

vecākiem un administrāciju, iegūt informāciju par bērna sekmēm un noskaidrot visus neskaidros jautājumus vecākiem pieejamā laikā visas dienas garumā. Šajās dienās visi skolotāji ir skolā līdz plkst. 20.00. Atšķirībā no citām skolotāju un vecāku sadarbības formām, tā ir pieejama arī tiem vecākiem, kuri tā īsti nezina, par ko viņi gribētu runāt ar pedagogiem, vai kautrējas - tas ir laiks, kad var atnākt uz skolu vienkārši parunāties par šo un par to, bet savstarpējās sadarbības ziņā arī šīs sarunas ir nozīmīgas, jo veido savstarpēju uzticēšanos.

Būtiska vecāku izglītojoši informatīvo dienu sastāvdaļa ir *vecāku skola*, kuras nodarbības notiek vecāku dienās ar nolūku palīdzēt vecākiem risināt dažādus viņus interesējošus jautājumus. Skolēnu vecākiem nepieciešamas zināšanas par metodēm, kas palīdzētu saprasties ar viņu bērniem un veicinātu viņu spēju attīstību. Temati tiek izvēlēti, pamatojoties uz vecāku vēlinēm, kas atspoguļojas anketēšanas rezultātos. Vecāku skolas nodarbības temati vecākiem ir iepriekš zināmi, tādēļ ir iespēja izvēlēties tieši tās nodarbības, kuras šķiet katram aktuālas. Nodarbību temati: bērnu stress; hiperaktivitāte; bērnu bailes; kad bērns melo; kā iemācīt būt patstāvīgam; bērns šķirtajā ģimenē; emocionālā inteliģence; nesmiesimies par saviem bērniem, neraudāsim par viņiem, bet mēģināsim viņus saprast; kā izprast pusaudzi u.c. Vecāku skolas nodarbības organizē skolas psihologs, tiek pieaicināti arī kompetenti lektori, piedalās vecāki un skolotāji, kam interesē attiecīgais jautājums.

6) Kopīgi pasākumi, kuros neformālā vidē piedalās skolnieki, skolotāji un vecāki. Sporta un veselības dienas, gan arī dažādu tradicionālu svētku svinības (1.septembris, Ziemassvētki u.c.) ir izveidojušās par skolas tradīciju un palīdz veidot personīgu sadarbību starp skolas pedagogiem, skolēniem un vecākiem. Šāda veida kontaktiem ir nenovērtējama nozīme gan psiholoģiskā un emocionālā ziņā (veidojot drošības un uzticēšanās izjūtu starp skolotājiem un vecākiem), gan arī profesionālā ziņā.

7) Skolas un klašu vecāku sapulces - ņemot vērā iepriekšminēto sadarbības veidu efektivitāti, skolas vecāku sapulces ir vairāk informatīvi pasākumi, kuras

organizē un vada skolas vadība un piedalās skolas pedagogi. Klašu vecāku sapulces ir vienojošs pasākums klases kolektīvam, tās tiek sasauktas ar konkrētu mērķi pēc klases audzinātāja, vecāku vai nepieciešamības gadījumā pēc skolas administrācijas iniciatīvas. Pieaugot skolēniem un viņu pašorganizēšanās prasmēm, vecāku sapulces zaudē arī organizatorisko nozīmīgumu. Tomēr ir arī tādas situācijas, kad klases vecāku sapulcei tiek dotas lēmējtiesības kāda jautājuma izšķiršanā, tāds piemērs “Patņā” vēsturē bija 1999. gada rudenī, kad divu trešo klašu vecāki pieņēma lēmumu uzsākt klašu apvienošanu.

8) Viens no skolotāju un vecāku sadarbības veidiem ir vecāku darbavietu apmeklējumi, kuru laikā skolēni iepazīstas ar savu klasesbiedru vecāku profesijām. Šie apmeklējumi tiek organizēti skolēnu profesionālās orientācijas nolūkā, bet ietver sevī daudz interesantu sadarbības aspektu.

Kopumā var konstatēt, ka skolotāju un vecāku sadarbības iespējas ir plašas un ietver sevī daudz dažādu nianšu. Galvenais ir skolas vēlme strādāt ar vecākiem, vēl labāk – ja arī vecāki ir gatavi sadarbībai, jo tas labvēlīgi ietekmē ikviena bērna attīstību un izaugsmi. Tas ir arī garants skolas finansiālās situācijas stabilizācijai. “Patnis” ir izveidojis nozīmīgu skolas un vecāku sadarbības modeli, kas ir skolas mārketinga sistēmas viens no pamataspektiem jeb iekšējā mārketinga nodrošinājums. Šo modeli augstu novērtē arī skolas akreditācijas komisija 2000. gada oktobrī.

Iekšējā mārketinga sastāvdaļa ir arī skolotāju un skolas vadības sadarbība un pozitīvu attiecību veidošanās ar skolēniem. Iekšējais mārketingš realizē savus uzdevumus, ja skolēni ciena savu skolu un skolotājus, gūst gandarījumu no mācību procesa, ir gatavi aizstāvēt skolas godu ārpusskolas pasākumos u.c. Lepnuma veidošanās par savu skolu skolēnos veido pozitīvu gaisotni skolas darba ikdienā.

Gan skolotāju un vecāku sadarbības modeļa realizācija, gan lepnuma veidošanās skolēnos par savu skolu veicināšana ir iekšējā mārketinga sastāvdaļas, tomēr tās ir saistāmas arī ar ārējo mārketingu jeb tām mārketinga

darbībām, kas virzītas ārpus skolas. Rūpēšanās par to, lai sabiedrība zina, ka pastāv valsts un pašvaldību skolām alternatīvas izglītības iespēja privātajā pamatskolā "Patnis", un mērķtiecīga skolas tēla veidošana ārpus skolas ir plānveidīga mārketinga realizēšana. Skolas tēlam jārada asociācijas ar mūsdienīgu skolu, kura atvērta jaunām pedagoģiskām vēsmām un kurai piemīt īpaša skolas kultūra. Tā ir skola, kurā strādā daudz talantīgu skolotāju un kura būvēta uz demokrātiskiem pamatiem, tajā mācās dažādu tautību bērni un bērni ar īpašām vajadzībām. Šajā skolā bērni gūst panākumus matemātikā, latviešu valodā, svešvalodās, mūzikā, mākslā utt. Tā ir ļoti laba skola.

Skolas tēla veidošana ārpus skolas jeb ārējais mārketingu ir:

- sadarbība ar masu medijiem;
- sadarbība ar dažādiem fondiem (Latvijas Kultūras fonds, Latvijas Bērnu fonds, Sorosa fonds-Latvija u.c.), sabiedriskajām organizācijām (Latvijas Sarkanais Krusts). Piemēram, 1999./2000. mācību gadā "Patnis" sadarbībā ar Sorosa fondu-Latvija organizē plakātu konkursu pamatskolas vecuma bērniem, kura temats ir saistīts ar invalīdu integrāciju skolā. Projekta organizētāji uzskata, ka projekts ir realizējies ļoti veiksmīgi, jo konkursā piedalījušies gandrīz 200 bērnu, bet tirazētais plakāts izplatīts pa visas Latvijas skolām. Šis pasākums tika atspoguļots presē un Latvijas televīzijā. Tā reizē ir sabiedriski nozīmīgas idejas popularizēšana un skolas tēla nešana pasaulē.
- piedalīšanās ārpusskolas pasākumos (bērnu konkursi mūzikā: *Saulsaziķis*, *Cienījamais atbalsis*, *Cālīs* u.c.; vizuālās mākslas konkursi un izstādes, piemēram, *Rīgai 800*);
- sadarbība ar Skolu valdi un Izglītības un zinātnes ministriju;
- sadarbība ar sabiedrisko attiecību līdriem;
- sadarbība ar visdažādākajām organizācijām skolas projektu veidošanā (piemēram, sadarbībā ar Latvijas Sāls tirgotāju asociāciju skola realizē

projektu par veselīgu pārtiku, proti, parastā sāls vietā skolā tiek lietots jodētais sāls).

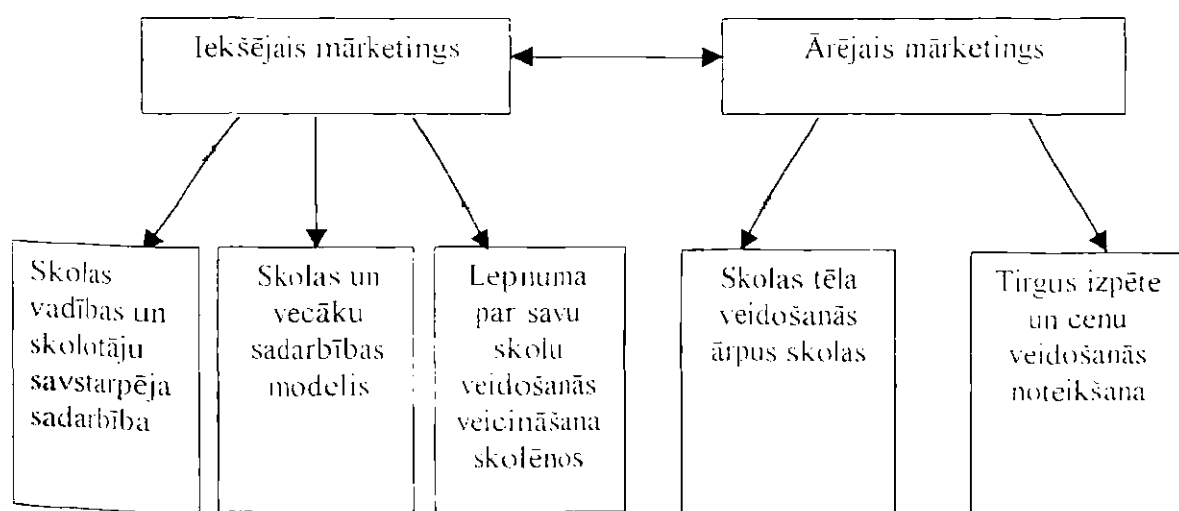
- Piedalīšanās izglītības izstādēs (Skola 1998 – Skola 2001).

Septiņu gadu laikā, kopš pastāv skola “Patnis”, skolas vadība ir nopietni veidojusi skolas tēlu. Presē ir publicēti daudzi raksti par “Patni”, tā dibinātājiem, skolotājiem, novitātēm pedagoģiskajā darbā u.c.

Mārketingš sevī ietver arī tirgus izpēti (pakalpojuma pieprasījuma un piedāvājuma analīze, cenu noteikšana utt.). Bez tā privātskola nevar pastāvēt, jo skola nevar savus pakalpojumus pārdot dārgāk nekā pakalpojuma saņēmējs spēj maksāt. Tirgus izpēte iezīmēta nodaļā 1.1.2. kā pieredzes apzināšana privātās izglītības jomā Latvijā un pasaulē.

Kopumā “Patņa” mārketinga sistēmu veido (25. zīmējums):

- iekšējais mārketingš (skolas vadības un skolotāju savstarpēja sadarbības veidošanās veicināšana, skolas un vecāku savstarpējās sadarbības modeļa realizēšana, skolēnu lepnuma par savu skolu veidošanās veicināšana);
- ārējais mārketingš (skolas tēla veidošana ārpus skolas, tirgus izpēte un cenu veidošanās noteikšana).



25. zīmējums. Privātskolas “Patnis” mārketinga sistēma

Eksperimenta trešajā posmā, veidojoties “Patņa” personālvadības un mārketinga sistēmai, pilnveidojas arī finansu sistēma.

Finansu sistēmas raksturojums trešajā eksperimenta posmā.

Sākot ar 1997./98. mācību gadu, “Patņa” struktūras darbojas jau divās vietās Rīgā: Gregora ielā 13a (1.-5.klase, sagatavošanas klase, bērnudārzs, estētikas skola) un Biķernieku ielā 33a (bērnudārzs, sagatavošanas klase, estētikas skola). Sākot ar šo mācību gadu, “Patnis” ir kļuvis par pamatskolu. Augot skolai un tās bērniem, rodas arvien lielāka nepieciešamība pēc “Patņa” telpu rekonstrukcijas skolas vajadzībām.

Lai nodrošinātu skolas ikdienas vajadzības (skolotāju algas, nodokļi, mācību līdzekļi, skolēnu ēdināšana, maksa par komunālajiem pakalpojumiem u.c.), budžets skolai “Patnis” ir pietiekams, taču mūsdienīgas skolas izveidei nepieciešams vairāk par elementāru izdzīvošanu, un, pirmkārt, tās ir skolas vajadzībām atbilstošas telpas. Skola “Patnis” savu darbību uzsāka un joprojām turpina bijušā bērnudārza telpās.

Līdz 1998. gadam skola spēj attīstīties, ņemot līdzekļus no iekšējām rezervēm, papildus piesaistot sponsoru līdzekļus. Tāpat arī visus četrus gadus kopš dibināšanas SIA “Patnis” dalībnieki spēj ieguldīt personiskos līdzekļus skolas attīstībā, galvenokārt telpu remontā, vidēji LVL 2000.00 gadā. Par šiem līdzekļiem pamazām tiek izveidotas mācību telpas ar atsevišķām ieejām, izbūvētas jaunas tualetes, uzlabots skolas siltuma mezgls u.c.

1998. gadā skolas vadība, kas ir arī SIA “Patnis” dalībnieki, nolēmj skolas attīstībai piesaistīt papildus finansu līdzekļus, ņemot kredītu bankā. Te iezīmējas vēl viens specifisks privātskolu attīstības nosacījums – pārsvarā visās privātskolās īpašnieki strādā arī skolas vadībā - direktori, direktoru vietnieki, ir izveidots arī tāds amats kā skolas prezidents. (Visi dati par privātskolām iegūti pārrunās un intervijās ar Latvijas privātskolu vadību, kā arī, izmantojot īpaši

izveidotas anketas sociālās antropoloģijas maģistra K.Sedlenieka vadībā. Skat. 8.pielikumu.)

Kredīts nepieciešams skolas centrālās ieejas un vestibila izbūvei. Tas ir stratēģisks lēmums, jo nopietna skola sākas no tās sliekšņa. Lielas durvis un plašs vestibils – tāds parasti ir cilvēku viedoklis par skolas ieeju, un tas jāņem vērā, lai potenciālo klientu priekšstatos “Patnis” saistītos ne tikai ar bērnudārziem un sākumskolu, kā līdz šim, bet arī ar pamatskolu, par ko “Patnis” jau ir kļuvis. Kredīta apmērs ir LVL 7000. Skolai šīs finansiālās saistības ir smagas, taču nākošā mācību gada laikā kredīts tiek atmaksāts. Skolas vadība uzskata, ka ieguldījums ir atmaksājies, jo šis ir liels solis skolas tēla veidošanā. Kopumā šis atzīstams par finansiāli veiksmīgāko “Patņa” gadu.

1998./99. mācību gadā skolā darbojas 1.-6. klase, sagatavošanas klase, bērnudārza grupa, estētikas skola. Šajā laikā tiek parakstīts zemes privatizācijas līgums ar Latvijas Privatizācijas aģentūru. Šis ir nozīmīgs līgums, jo skola var plānot savu attīstību attiecībā uz telpu paplašināšanu un teritorijas labiekārtošanu. Finansiālā ziņā tas uzliek skolai saistības vairāku tūkstošu latu apmērā. Tas ir smags slogs, taču zemes iegūšana īpašumā paver skolai jaunas attīstības iespējas, kā piemēram, lielu kredītu iegūšana celtniecības darbiem. Tāpēc likumsakarīgi, ka šajā mācību gadā sākas plānošana sporta zāles celtniecības projektam. Tā izstrādei nepieciešamo līdzekļu piesaistei skolā tiek rīkotas dažādas akcijas, kā rezultātā tiek iegūti LVL 1000. Šajā mācību gadā skola iegādājas otru mikroautobusu, kas ir ļoti svarīgs nosacījums klientu piesaistīšanā skolai.

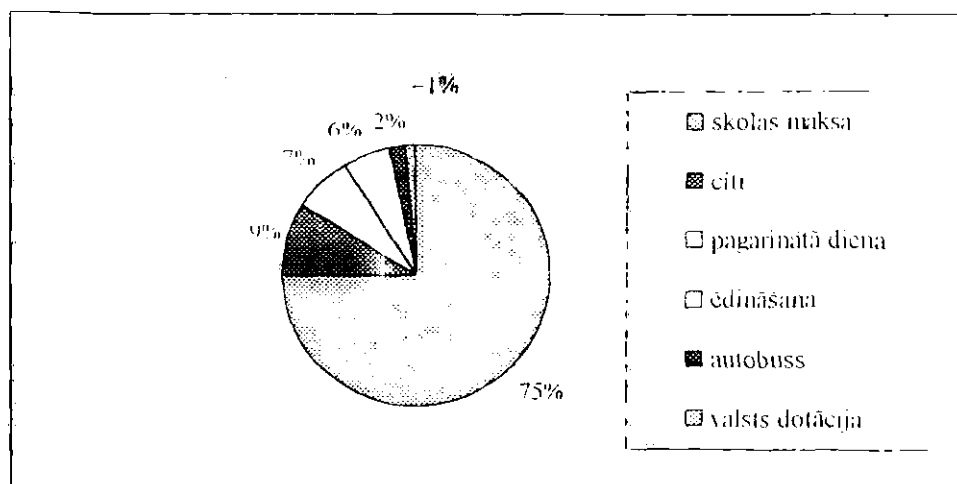
Šajā mācību gadā negatīvas izmaiņas skolas finansu situācijā ienes t.s. Krievijas krīze, tomēr par spīti grūtībām, skola iztur krīzi.

1999./2000. mācību gads, kad skolā ir 1.-7. klase, sagatavošanas klase, bērnudārza grupa, estētikas skola, ir lielo pārmaiņu gads skolai “Patnis”. SIA “Patnis” notiek dalībnieku maiņa, kā rezultātā SIA “Patnis” kļūst par viena īpašnieka uzņēmumu, notiek arī pilnīga atdalīšanās no bezpeļņas organizācijas

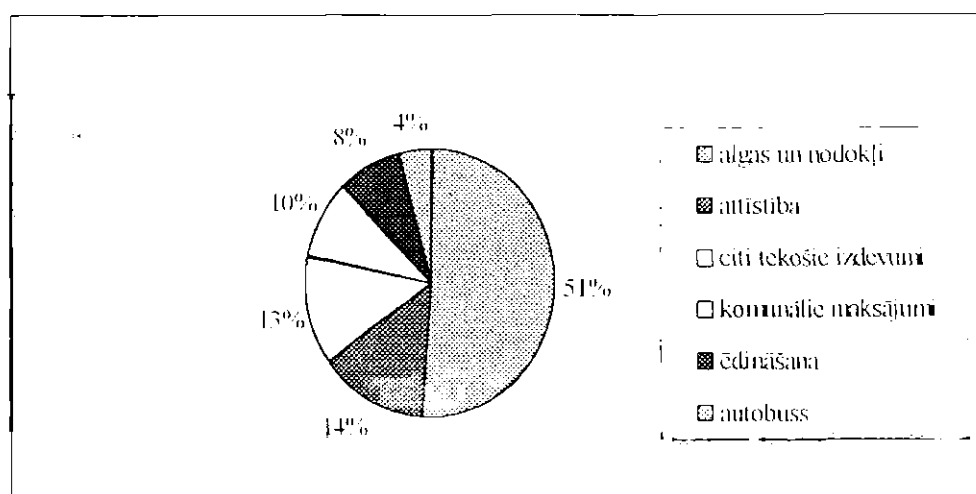
SIA "Patnis B". SIA "Patnis" patentē savu nosaukumu, līdz ar to neviena cita izglītības iestāde vairs nevar nest nosaukumu "Patnis". Šajā gadā līdzšinējā skolas direktore, kas ir arī skolas īpašniece, skolas vadības darbu nodod jaunai direktorei. Skolā ienāk jaunas pedagogiskas un administratīvas vēsmas, bet SIA "Patnis" atver jaunu bērnudārzu Ķīpsalā. Skolas vadība kopā ar uzņēmuma vadību pieņem stratēģisku lēmumu vērsties bankā pēc kredīta sporta zāles celtniecībai. 2000. gada pavasarī kredīts LVL 36 000 apmērā tiek saņemts un var sākties celtniecība. Skolas vadība apzinās, ka celtniecība, tāpat kā jaunā bērnudārza Ķīpsalā atvēršana, ir riskants process un var ietekmēt skolas finansiālo situāciju negatīvi, jo:

- ikmēneša maksājums bankai par sporta zāli ir LVL 1300 mēnesī, kas ir septītā daļa no skolas ikmēneša budžeta;

Ķīpsalas bērnudārzā var nenokomplektēt grupas un tādējādi zaudējumus nāktos segt citām SIA "Patnis" struktūrām, tai skaitā skolai. Taču pastāv iespēja, ka nākošajā vai aiznākošajā gadā sāksies skolas finansiālais uzplaukums. 1999./2000. mācību gada budžets shematiski redzams 26. un 27. zīmējumā.



26. zīmējums. Vidējie ikmēneša ieņēmumi 1999./2000. mācību gadā



27. zīmējums. Vidējie ikmēneša izdevumi 1999./2000. mācību gadā

Kopumā laikā no 1996./97. mācību gada vidus līdz 1999./2000. mācību gadam (ieskaitot), kad ilgst eksperimenta trešais posms, “Patņa” finanšu sistēmā ir vērojama būtiska izaugsme un pāreja jaunā kvalitātē - tā raksturojas ar strauju skolas un uzņēmuma attīstību, jo skolas attīstībai tiek ņemti un atdoti kredīti, tiek atvērti meitas uzņēmumi un filiāles.

Izvērtējot privātskolas “Patnis” atbilstību organizācijas attīstības tresējai stadijai jeb mācīšanās skolai, konstatēts, ka skolas darbs no 1996./97. mācību gada vidus līdz 1999./2000. mācību gadam (ieskaitot) atbilst trešajai attīstības stadijai. Tas saskaņā ar piecām izaugsmes dimensijām raksturojas sekojoši:

- 1) skolas darbs ir orientēts uz skolēna mācīšanās procesa veicināšanu: skolā ienāk daudz jaunu mācību metožu – integrētā apmācība, projektu metode, grupu darbs u.c.;
- 2) skolēnu un skolotāju sadarbība mācību procesā pieaug, arī skolotāju savstarpējā sadarbība pieaug, atsevišķu skolotāju autonomija ir vēl vairāk samazinājusies nekā iepriekšējās skolas attīstības stadijās, veidojas nopietna

skolotāju komanda, kas uzņemas kopīgu atbildību par programmas izpildi, realizējas dzīvā trijstūra *skolēni – skola – ģimene* savstarpēja sadarbība;

- 3) skolai ir izstrādāta vidēja termiņa stratēģija un ir formulēti izmērāmi mērķi: vadības darbā prevalē komandas principi;
- 4) visi procesi organizācijā tiek koordinēti un sistematizēti, dokumentācijas kārtošana atbilstoši LR likumdošanai par lietvedību ir kļuvusi par ikdienas sastāvdaļu, visas darbības skolā tiek veiktas saskaņā ar iepriekš pašu izstrādātiem plāniem, normām, norādījumiem utt.;
- 5) skolā nopietni tiek strādāts pie kvalitātes pilnveides (skat. nodaļu 2.4), skola strādā saskaņā ar ciklu *plāno – veic – izvērtē – rīkojies (PVIR)*. Skolas darbs ir sistematizēts, izveidojies noteikts iekšējo likumu kopums jeb skolas kultūra.

Secinājumi.

Tā kā skolas darba centrā ir pedagoģiskā procesa realizācija, tad šo stadiju var apzīmēt kā *mācīšanās skolu*, jo pedagoģiskā procesa akcenti ir pārbīdīti no skolēnu mācīšanas uz mācīšanos. Lai nodrošinātu privātskolas pedagoģisko procesu, būtiska ir visu skolas organizatorisko komponentu pilnveide: personāla vadība, mārketinga, plānošana, vadības struktūras attīstība, finanšu sistēmas attīstība. Saskaņā ar trešajam eksperimenta posmam izvirzīto pētniecisko uzdevumu realizēšanu būtiska pilnveidošanās vērojama mārketinga sistēmas attīstībā, finanšu jomā un personāla vadībā, kas detalizēti analizētas šajā nodaļā. “Patnī” ir izveidojusies noteikta pieeja personāla vadībā, kas tiek realizēta atbilstoši PVIR ciklam (plāno – veic – izvērtē – rīkojies). Mērķtiecīgi un regulāri strādājot ar personālu, ir veicināta skolas pedagoģiskā kolektīva pārliecības veidošanās par savu pakalpojumu nepieciešamību Latvijas izglītības tirgū, ir izveidojies konkurētspējīgs pedagogu kolektīvs, kā arī gūti atzīstami sasniegumi pedagoģiskajā darbā.

Izveidojot mārketinga sistēmas pamatus, sasniegts noteikts stratēģisks mērķis – izveidojusies stabila klientūra. Strauji attīstoties “Patnī” finanšu sistēmai, arī tiek

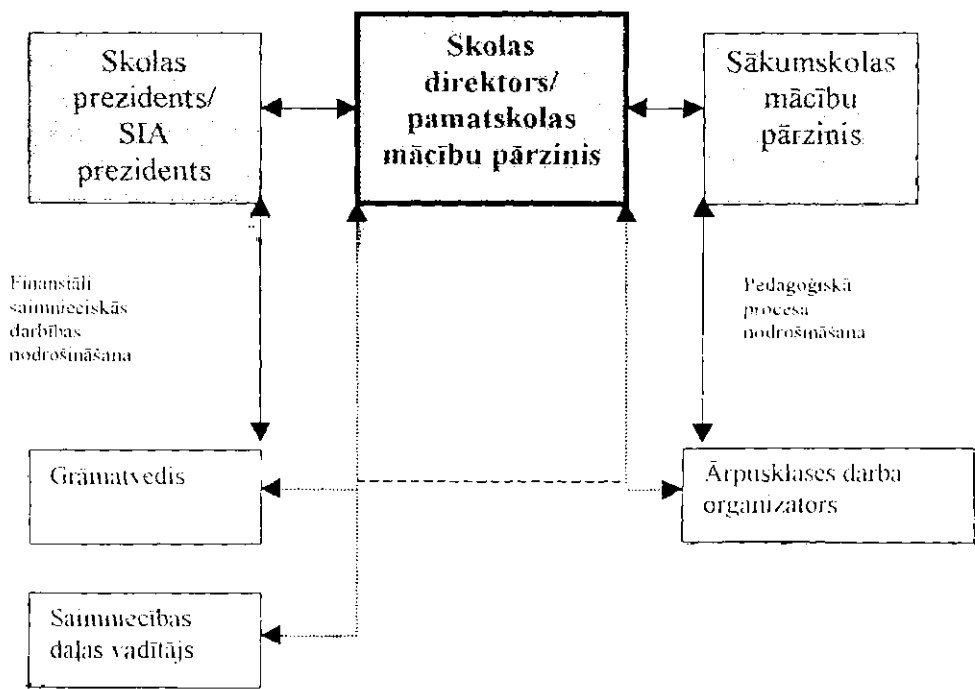
realizēts mārketinga uzdevums – ar pozitīvu pieredzi un uzņēmuma paplašināšanos pārvērst klientu maksātspēju pieprasījumā pēc “Patņa” izglītības pakalpojumiem. Taču uzņēmuma straujā attīstība vien nenodrošina būtisku skolēnu pieaugumu skolā, kas ļoti nepieciešams skolas izaugsmei, un tiek izvirzīti jauni pētnieciski uzdevumi ceturtajam eksperimenta posmam:

- 1) atklāt skolas vadības komandas saturisko būtību, pilnveidojot vadības struktūru un izveidojot tai atbilstošu vadības sadarbības modeli;
- 2) raksturot skolas plānošanas un finanšu sistēmas izaugsmi, kā arī kvalitātes novērtēšanas sistēmas būtību skolas organizatoriskās struktūras pilnveides kontekstā;
- 3) noteikt privātskolas “Patnis” izaugsmes dimensiju atbilstību *sadarbības skolai* jeb skolas attīstības ceturtajai stadijai;
- 4) atklāt privātskolas “Patnis” attīstības saturisko modeli, balstoties uz procesuālā modeļa izaugsmes dimensijām.

2.4. SADARBĪBAS SKOLAS MODEĻA VEIDOŠANĀS

Saskaņā ar jaunajiem pētnieciskajiem uzdevumiem, pilnveidojoties skolas organizatoriskajai struktūrai, “Patņa” vadībā notiek būtiskas strukturālas un saturiskas izmaiņas.

Kopš 1999./2000.gada skolas direktors ir algots darbinieks, kurš nav SIA “Patnis” dalībnieks, bet SIA “Patnis” prezidents kļūst arī par skolas prezidentu, kura galvenā funkcija ir vadīt skolas finansiāli saimniecisko darbību un piesaistīt līdzekļus skolas turpmākai attīstībai. Skolas direktors vada skolas darbību kopumā un kopā ar sākumskolas mācību pārzini organizē skolas pedagoģisko procesu. Privātās pamatskolas “Patnis” vadības struktūra 2000./2001.mācību gadā ir šāda (28. zīm.):



28. zīmējums. Skolas vadības struktūra 2000./2001.mācību gadā

Pārvaldes struktūra ir ļoti vienkārša. Galvenā atbildība par skolas vadību ir direktoram (tas ir noteikts arī likumā), bet viņa darbība raksturojas kā cieša sadarbība ar skolas prezidentu un sākumskolas mācību pārzini. Katra vadības

komandas subjekta darbības saturu nosaka noteiktu pilnvaru kopums. Ikdienas darbā direktors mācību pārziņa un prezidenta kompetencē nedarbojas. Direktors, prezidents un mācību pārzinis ir skolas vadības komandas kodols. Salīdzinot ar iepriekšējo gadu vadības struktūru, vairs nav atsevišķa amata juristam. Ir ārpusklases darba organizators, kurš pakļaujas mācību pārzinim, bet grāmatvedis un saimnieciskās daļas vadītājs pakļaujas prezidentam. Visi vadībā iesaistītie darbinieki savstarpēji sadarbojas.

Noslēdzoties 2000./2001. mācību gadam, var noteikt skolas vadības komandas saturisko būtību – tās darbs rit saskaņā ar vadības kompetenču principu, kur katram vadības loceklim ir noteikta darbības sfēra. *Kompetence ir vadītāja konkrētu pilnvaru jeb atbildības kopums*. Tādējādi vadītāji var efektīvi strādāt, nedublējot vienu otru, bet gan papildinot vienu otra darbību. Saskaņā ar hipotētisko vadības savstarpējas sadarbības modeli pašreizējā “Patņa” vadībā realizējas visas četras kompetences. Tomēr pašreizējais modelis nedaudz atšķiras no hipotētiskā modeļa, resp. trijiem skolas vadības komandas subjektiem katram pamatā atbilst viena kompetences sfēra, bet ceturto kompetenci realizē “Patņa” vadības kodols kopā, kas uzskatāms par skolas vadības komandas kopdarbu.

* Starppersonālo attiecību kompetenci “Patņa” vadības komandā realizē skolas direktore, kā padomdevējs efektīvi komunikējot ar darba kolektīvu, paužot sapratni pret sevi un saviem padotajiem visās situācijās, aktīvi atbalstot padoto iniciatīvu un veicinot viņu tālākizglītību. Uzņemoties veicinātāja lomu, skolas direktore regulē konfliktus un veido komandu.

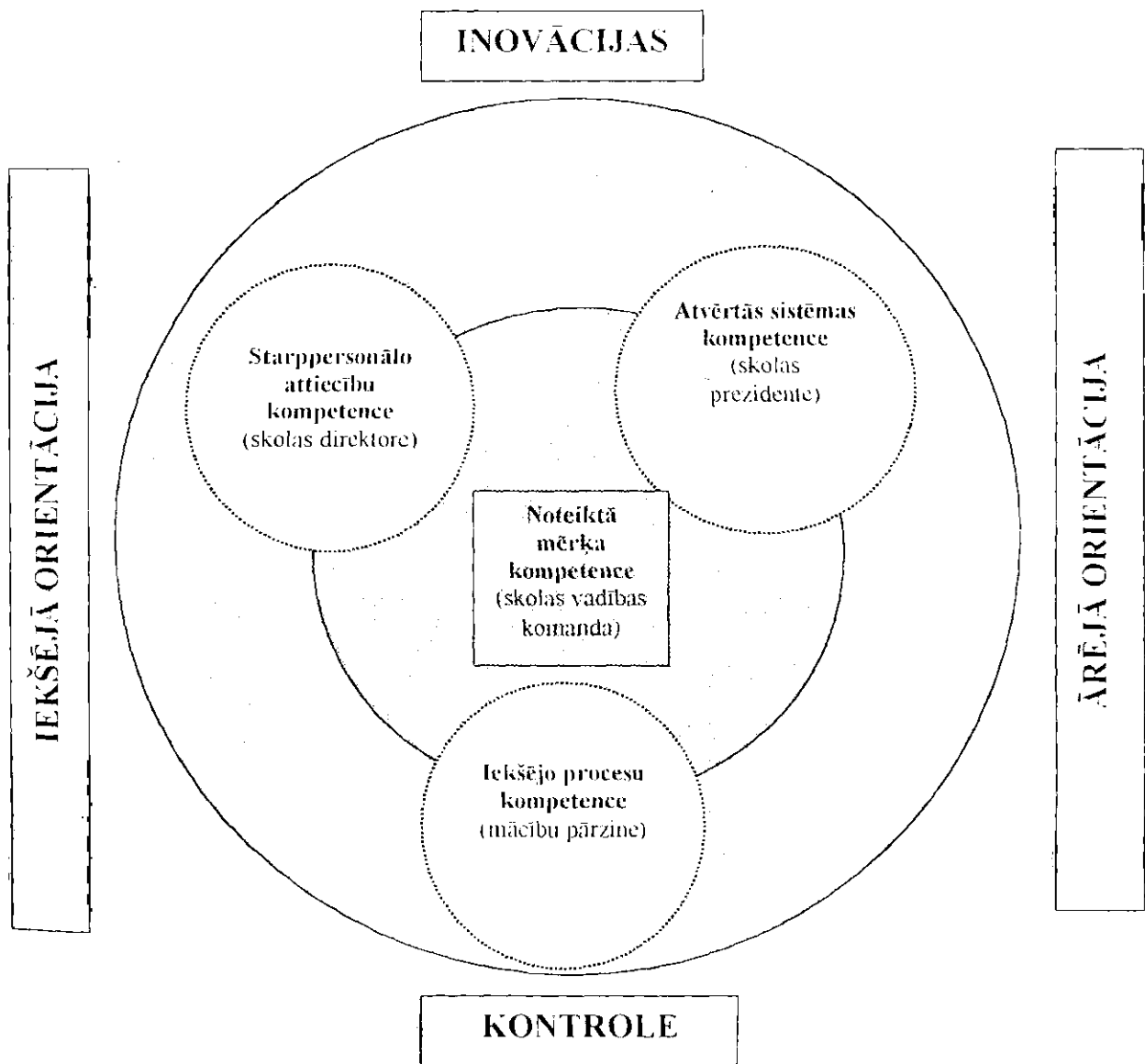
* Atvērtās sistēmas kompetenci realizē skolas prezidente. Tā ir skolas reklamēšana jeb pazīstamības veicināšana ārpus tās robežām, šajā gadījumā prezidentes loma ir starpnieks, kas realizē neikdienišķus, resp. ārpus skolas ikdienas dzīves vērstus darījumus, popularizē skolas ideju un tēlu, tieši iesaistoties skolas ikdienas darbā. Prezidente pārstāv arī novatoru, kura uzdevums ir rosināt darbiniekus pārmaiņām, jaunām idejām utt.

* Iekšējo procesu kompetence balstās uz monitoringu (uzraudzīšanu) un stabilitāti. Monitoringa funkciju nosacīti pilda sākumskolas mācību pārzine, sekojot tam, lai skola strādātu saskaņā ar noteiktajiem mērķiem, uzdevumiem un organizācijas iekšējiem likumiem. Viņa veic arī koordinēšanu un lielā mērā dokumentālo darbu. Stabilizatora funkciju nosaka sākumskolas mācību pārzines ilgais darba stāžs skolā “Patnis” – viņa “Patnī” strādā jau sešus gadus.

* Noteiktā mērķa kompetence ir visu skolas mērķu un uzdevumu izvirzīšana un plānošana saskaņā ar organizācijā notiekošajiem procesiem un tās turpmākajām izredzēm, kā arī sakārtotas sistēmas izveidošana un strādāšana saskaņā ar organizācijas mērķiem un uzdevumiem. Realizējot noteiktā mērķa kompetences, sakārtojas visa skolas organizatoriskā struktūra, kur ne tikai vadītājs, bet visi darbinieki strādā saskaņā ar pašu izvirzītiem mērķiem un uzdevumiem. Notiek efektīva pienākumu deleģēšana, jo individuālos mērķus nosaka organizācijas mērķi, un organizācijas visa personāla koordinācija ir augstā līmenī. Var uzskatīt, ka šo kompetenci realizē visa vadības komanda reizē, jo skolas darba plānošana, vīzijas radīšana, laika un stresa menedžēšana ir visas komandas darbs.

Skolā “Patnis” realizējas visi četras kompetences, visu skolas vadības komandas subjektu specifisko kompetenču sintēzē veidojot vadības komandas savstarpējas sadarbības modeli (29.zīmējums). Katra vadītāja nosacītā vadīšanas kompetence ir pašnoteikusies jeb radusies atbilstoši katras konkrētās personības īpašību kopumam. Vadības komandas kodols uzskata, ka viņu darbs 2000./2001.mācību gadā ir produktīvs un efektīvs. Atbilstoši katra vadības subjekta kompetencei katram ir savi pienākumi un funkcijas. Skolas vadības darbs un visa skolas darbība ir stingri dokumentēta, katram skolotājam un vadītājam ir sava kompetences sfēra, bet tajā pašā laikā notiek reāla sadarbība pedagogiskā personāla ietvaros un ārpus tā. Skolas darbs rit saskaņā ar vienotu mērķi un ir orientēts uz rezultatīviem un inovatīviem procesiem. Tāpēc var

apgalvot, ka šajā situācijā vadības struktūra un būtība atbilst skolas attīstības ceturtajai stadijai jeb *sadarbības skolai*.



29. zīmējums. Privātskolas “Patnis” vadības komandas savstarpējas sadarbības modelis 2000./2001. mācību gadā

Izvirzot arvien jaunus uzdevumus skolas organizatoriskās struktūras un vadības darba pilnveidei, “Patņa” vadība ir izveidojusi savu pieeju pašnovērtēšanai, kas saskaņā ar demokrātiskās pasaules pieredzi (Chrispeels et al, 2000) skolu vadības komandu efektivitātes jomā bazējas uz septiņiem elementiem:

- 1) katram vadības komandas subjektam ir noteikta loma un iespējas;

- 2) skolai ir atbalsts no vietējās pašvaldības;
- 3) direktoram ir kritiska pieeja komandas darba nodrošināšanā;
- 4) skolas vadības komandai ir labas attiecības ar skolas padomi;
- 5) katram vadības komandas subjektam ir zināšanas par komandas funkcionēšanu un konfliktu risināšanu;
- 6) skolas vadības komandas katram subjektam un skolas pedagoģiskajam personālam ir zināšanas par budžetu, plānošanu un pedagoģiju;
- 7) skolas vadības komandas darbs ir orientēts uz skolēnu mācīšanos un mācīšanās rezultātiem.

Regulāri tiek izvērtēts, cik lielā mērā “Patnī” šie septiņi elementi realizējas. Parasti tiek izmantota trīs ballu skala: efektīvi realizējas; vāji realizējas; nerealizējas. Ņemot vērā minētos septiņus elementus, “Patnī” efektīvi tiek realizēti četri: katram ir noteikta loma un iespējas, direktora kritiska pieeja komandas darba nodrošināšanā, katram ir zināšanas par komandas funkcionēšanu un konfliktu risināšanu, skolas orientēšanās uz skolēnu mācīšanos un mācīšanās rezultātiem.

Attiecībā uz atbalstu no vietējās pašvaldības – tā kā “Patnis” ir privātskola, tad tā neiekļaujas ne pašvaldību budžetā, ne pārvaldes sistēmā, līdz ar to atbalsta nav nekāda. Vairākus gadus “Patņa” vadība mērķtiecīgi veido pozitīvas attiecības ar vietējās pašvaldības Skolu valdi. Taču sadarbība vairāk uztverama kā vienpusēja “Patņa” iniciatīva. Daudzkārt “Patņa” vadībai un skolotājiem nav piešķirti metodiskie materiāli vai citi izdales materiāli, ko saņem visas pašvaldību skolas. Arī tad, kad visām Rīgas skolām izgatavotājrūpnīca piešķir fluora tabletes bērnu zobu stiprināšanai, ne “Patnis”, ne kāda cita privātskola tās nesaņem. Šajā gadījumā var secināt, ka “Patnis” varēs saņemt atbalstu no pašvaldības tikai mērķtiecīgas sadarbības veidošanas rezultātā. Pamazām veidojas abpusēja sadarbība, tomēr pašvaldības ir maz interesētas privātskolu pastāvēšanā, līdz ar to notiek nosacīta privātskolu

diskriminēšana un tādējādi negatīvi tiek ietekmēta to attīstības efektivitāte. “Patņa” sadarbība ar pašvaldību realizējas vāji.

Iztirzājot skolas vadības komandas attiecības ar skolas padomi, var konstatēt, ka skolas padome kā “Patņa” pašpārvaldes institūcija realizējas vāji, jo, neskatoties uz vairākkārtējiem vadības mēģinājumiem iesaistīt skolēnu vecākus skolas pašpārvaldē, tas nav devis optimālus rezultātus. Tas izskaidrojams ar vecāku milzīgo aizņemtību darbā un nevēlēšanos uzņemties lielus pienākumus. Pārrunās ar vecākiem konstatēts, ka viņus pilnībā apmierina individuāla sadarbība ar klašu audzinātājiem, priekšmetu skolotājiem un skolas vadību, savukārt iesaistīšanās skolas pašpārvaldē lielākoties viņus neinteresē. Ņemot vērā demokrātijas pieredzi citās skolās, “Patņa” vadība turpina veicināt vecāku iesaistīšanos skolas pašpārvaldes institūcijās, tomēr pagaidām tas neatbilst efektīvas skolas pašpārvaldei.

Kā vēl viens elements, kas novērtējams ar “vāji realizējas” privātskolas “Patnis” vadības darbā, ir neregulāra personāla informēšana par skolas budžetu, tā plānošanu un izpildes gaitu. Strādājot ar personālu, septiņu gadu laikā konstatēts, ka pedagogus neinteresē, kā veidojas skolas budžets, kā tas tiek pildīts un kas notiek, ja plānoto budžetu jāpārdala. Personālam ir svarīgi saņemt noteiktā laikā algu par padarīto darbu, neiedziļinoties faktā, ka privātskolas budžets ir tieši atkarīgs no katra cilvēka darba. Tomēr pakāpeniski skolas vadības komanda ir uzsākusi budžeta plānošanā iesaistīt visu pedagogisko personālu, regulāri informējot to par budžeta izpildi un rosinot pašiem iesaistīties skolas budžeta plānošanā. Šis darbs plānveidīgi uzsākts 2000./2001.mācību gadā, tāpēc var uzskatīt, ka šis trūkums drīzumā tiks novērsts.

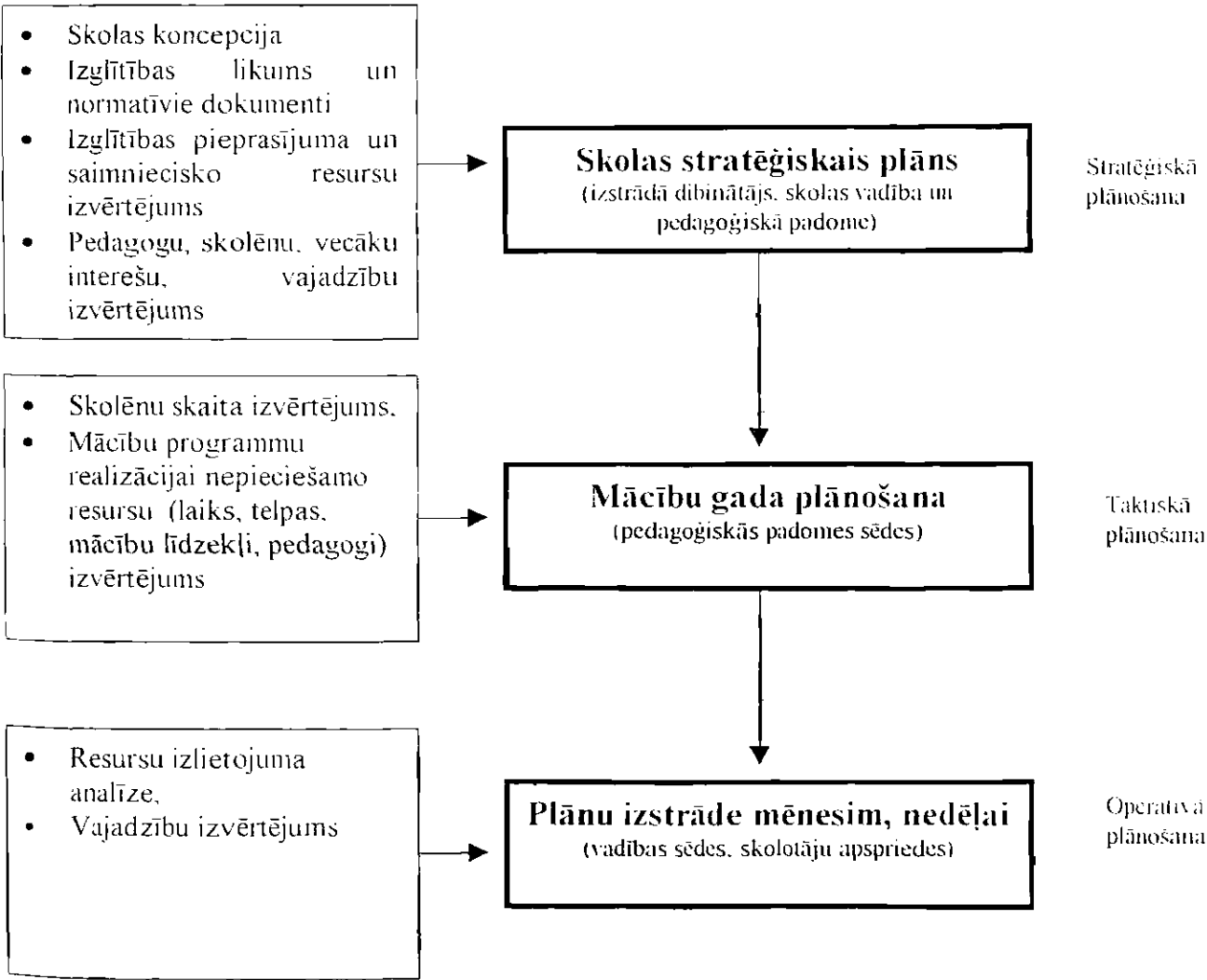
Kopumā var konstatēt, ka regulāra pašnovērtēšana veicina jaunu uzdevumu izvirzīšanu un to realizēšanu. Tāpēc ir pamats uzskatīt, ka tuvākajā laikā efektīvi realizēsies visi vadības komandas pašnovērtēšanas elementi.

Vadības komandas darbs nav iedomājams bez līdera. Visveiksmīgāk vadības darbs rit, ja direktors ir ne tikai formālais, bet arī neformālais kolektīva līderis. Nereti lielos kolektīvos, kādi tie parasti ir skolās, neformālais līderis ir kāds cits nevis direktors, un viņa ietekme kolektīvā ir ļoti liela – tā var būt gan pozitīva, gan negatīva. “Patnis” savā septiņu gadu pieredzē ir vairākkārt mainījis savu formālo un neformālo līderi, taču 2000./2001. mācību gadā novērojumi liecina, ka direktors ir reāls līderis, kas ir veicinošs spēks visai skolai. Saskaņā ar jaunākajiem zinātniskajiem pētījumiem (West, 1999) skolas mikropolitikas veidošana un analīze kā direktora kompetence ir skolas mikroklimata galvenais katalizators, savukārt pozitīvs mikroklimats ir pamats skolas kultūras uzlabošanai. Skolas kultūra ir saistīta ar katras organizācijas subjektīvo izpratni par to, kā strādāt labāk. Un ja skolas struktūrā izpaužas formālā skolas likumu kārtība, tad skolas kultūrā izpaužas likumu interpretācija, kas ir neformāla un grūti raksturojama (Bennet et al, 1999). Organizācijas kultūra ir izpratnes par darbu dziļākais līmenis, kas sadalās starp visiem organizācijas locekļiem, tā ir likumu un normu kopums, kas tiek pildīts ar dziļāko iekšējo izpratni par savu darbu. Veiksmīgi korelējot skolas kultūrai jeb neformālajai kārtībai un skolas struktūrai jeb formālajai kārtībai, panākams optimāls skolas darbs. Kā liecina 2000./2001. mācību gada un 2001./2002. mācību gada augstie akreditācijas rezultāti, kā arī skolēnu sasniegumi mācību olimpiādēs, “Patņa” īpašā gaisotne un savdabīgā kultūra reizē ar optimāli strukturētu un organizētu vadības darbu nodrošina efektīvu sadarbības skolas darbību.

Formālā kārtība jeb oficiāla visu skolas procesu koordinēšana un sistematizēšana, skolai pilnveidojoties saskaņā ar ceturto attīstības stadiju, atklājas skolas plānošanas sistēmā.

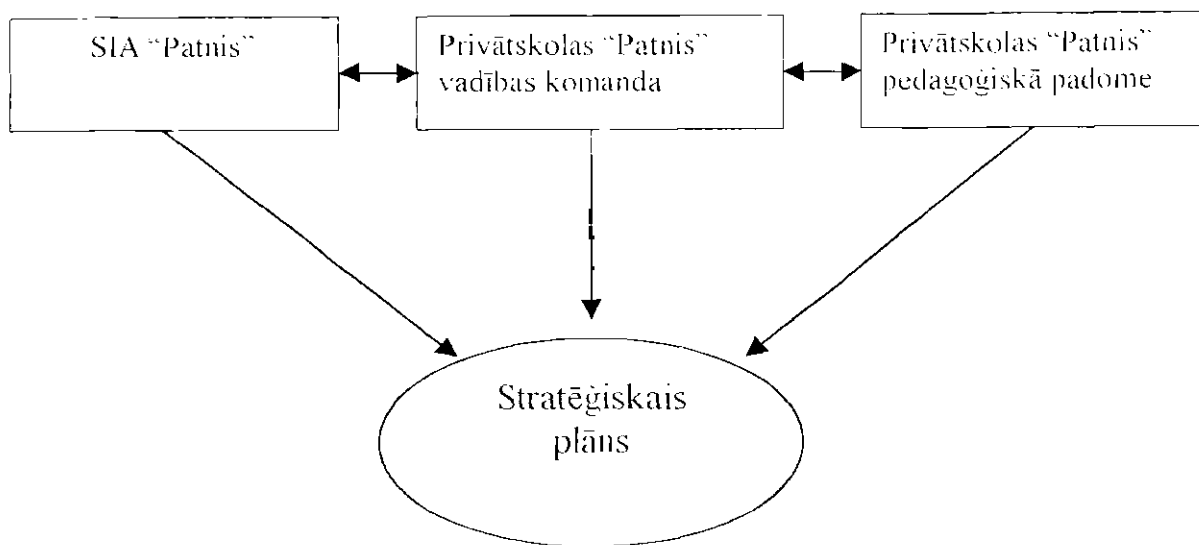
Privātskolas “Patnis” darba plānošanas sistēma.

Skolas darba plānošana ir daudzslāņains process, jo darbs tiek plānots gan ilgtermiņā (stratēģiskā plānošana), gan īsākam laika periodam (taktiskā plānošana un operatīvā plānošana). “Patnī” darba plānošana tiek organizēta saskaņā ar sekojošu shēmu (30. zīmējums).



30. zīmējums. Privātskolas “Patnis” darba plānošanas un organizēšanas shēma

Skolas “Patnis” stratēģiskā plāna izstrādē piedalās (31. zīmējums) skolas dibinātājs, skolas vadība (direktors un viņa vietnieki), pedagogiskā padome (visi skolas pedagogi, psihologs, logopēds, mediķis).



31. zīmējums. Privātskolas “Patnis” stratēģiskā plāna veidošanās shēma

Stratēģiskais plāns ir veidots ilgākam laika posmam, tas nosaka skolas attīstības perspektīvi tuvākajiem pieciem gadiem. Tas nenozīmē, ka piecu gadu laikā plānā netiek veiktas nekādas korekcijas. Plāns nav iesaldēts, tas ir atvērts dinamiskām pārmaiņām.

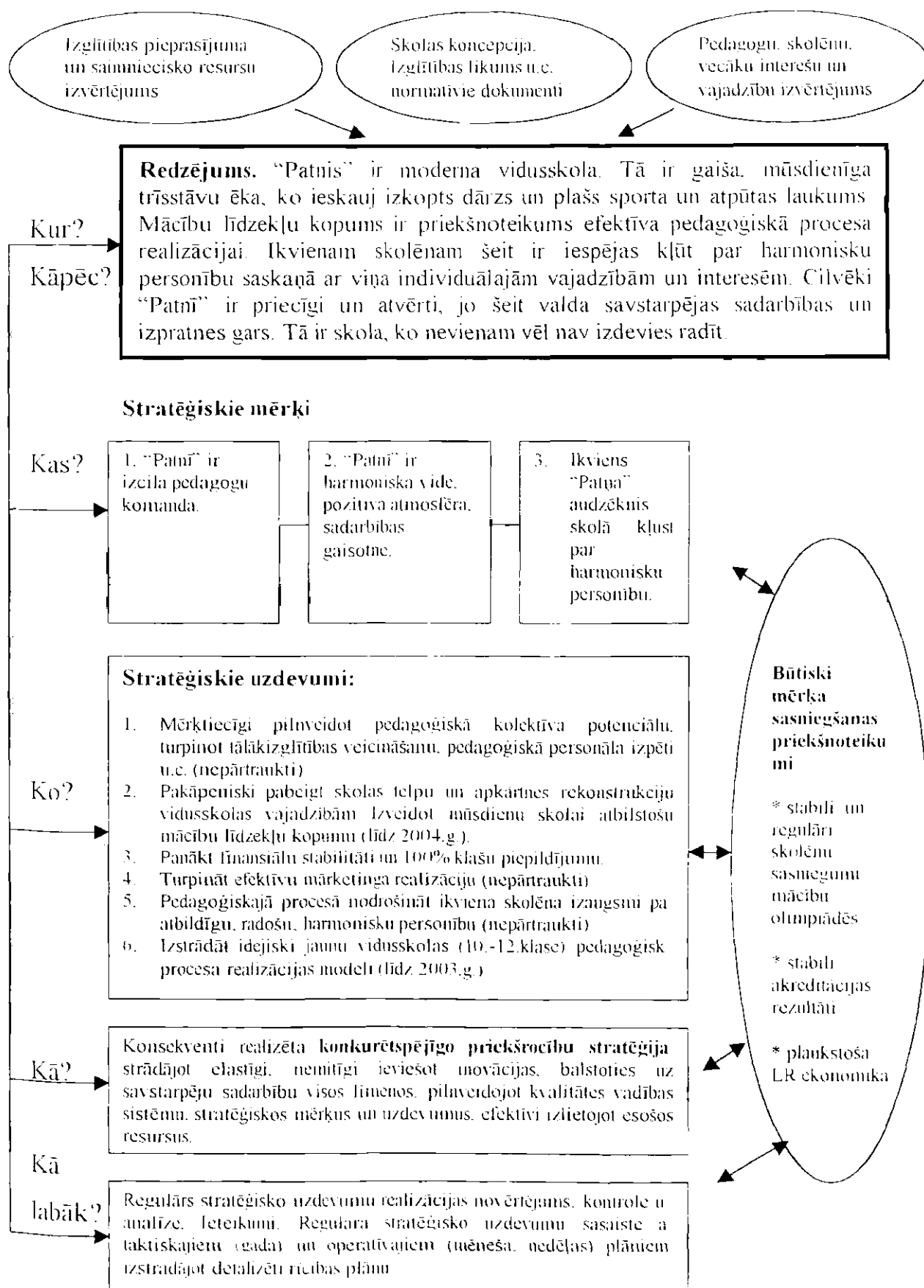
Stratēģiskais plāns tradicionāli sastāv no vairākām sastāvdaļām: redzējums (vīzija, misija), stratēģiskie mērķi, stratēģiskie uzdevumi, to realizēšanai nepieciešamo resursu (finansu un cilvēkresursi) un vides izvērtējums, ieviešanas veids (stratēģija), novērtēšana (kontrolē, analīze, ieteikumi), saikne ar taktisko un operatīvo plānu (Aston University, 2000; Rihland College, 1996-2001). Plānojot stratēģiju, liela organizācija var izdalīt atsevišķas stratēģiju grupas: funkcionālā līmeņa stratēģijas (finansu vadība, personāla vadība, mārketinga u.c.), biznesa stratēģijas (zemu izmaksu stratēģija, nišas jeb fokusēšanas stratēģija u.c.). “Patnim” kā salīdzinoši nelielai organizācijai stratēģiskajā plānā ir ietverta viena noteicoša stratēģija – konkurētspējīgo priekšrocību stratēģija (Caune, 2000). Tas nozīmē, ka pilnveidojot katru organizatorisko komponentu, vispirms jāatbild uz jautājumu, kā “Patnis” var konkurēt izglītības tirgū pašreizējos ekonomiskajos apstākļos ar konkrēto

plānoto jaunievedumu vai rīcību? Kā izpaudīsies konkrētā priekšrocība, un vai tā ļaus sasniegt stratēģiskos mērķus?

Dotais stratēģiskais plāns (32. zīmējums) atsedz “Patņa” stratēģiskās prioritātes un nosacījumus, kas būtiski plāna realizācijai. Plāns sastāv no mērķiem, uzdevumiem, stratēģijas un audita. Stratēģisko mērķi nosaka:

- Skolas koncepcija (skat. 9.pielikumu) ir skolas idejiskais pamats, kurā definētas skolai nozīmīgas pedagogiskās nostādnes; tām nav nekādas nozīmes, ja tās netiek ņemtas vērā skolas darba plānā un darba organizācijā. Izglītības likums un citi normatīvie dokumenti. Skolas darbība nedrīkst būt pretrunā ar valsts likumdošanu, tādēļ plānam ir jāsasaucas ar likumdošanā noteiktajām normām.
- Izglītības pieprasījuma un saimniecisko resursu izvērtējums. Stratēģiskā plāna prioritātes veido reālā situācija izglītības tirgū un pašas skolas iespēja izdzīvot un attīstīties atbilstoši plānotajiem ieņēmumiem. Plāns tiek balstīts uz iepriekšējo gadu saimnieciskās darbības analīzes datiem, kā arī ietver sevī prognozes privātās izglītības pieprasījumam Rīgā.
- Pedagogu, skolēnu, vecāku interešu un vajadzību izvērtējums kā reāls pamats sadarbības skolas izveides procesā.

Visi dotie nosacījumi ir mainīgi lielumi, tāpēc tie tiek regulāri izvērtēti un nepieciešamības gadījumā plānā ieviešas izmaiņas.



32. zīmējums. Privātskolas "Patnis" stratēģiskās attīstības plāns 2000.-2005.g.

Saskaņā ar Astonas Universitātes pētījumiem (Aston University, 2000) stratēģiskajā plānā ievietojami būtiski kritiski nosacījumi (*critical success factors*), kas ir pamatā sekmīgai un pilnīgai plāna realizēšanai. "Patņa" vadība par būtiskajiem, kritiskajiem nosacījumiem izvirzījusi:

- stabilus un regulārus skolēnu sasniegumus mācību olimpiādēs, jo tas ir tradicionāls skolas vispārējā mācību līmeņa kvalitātes rādītājs no vecāku viedokļa;
- stabili akreditācijas rezultāti, jo tas norāda uz noteiktu skolas pedagoģiskā procesa kvalitāti un veido uzticību skolas potenciālam gan no augstākstāvošu institūciju puses, gan no klientu (vecāku) puses;
- plaukstoša LR ekonomika kā garants cilvēku (skolas potenciālo klientu - vecāku) maksātspējai, jo privātskola nevar pastāvēt bez maksātspējīgas klientūras.

Stratēģiskā plāna centrā ir cilvēki: pedagogi, skolēni, vecāki. Tomēr izvirzītie kritiskie nosacījumi norāda uz privātskolas specifisko stratēģisko nepieciešamību realizēt gan efektīvu pedagoģisko procesu, gan nodrošināt stabilu finansiālo pamatu. No trim kritiskajiem nosacījumiem divi tieši saistāmi ar pedagoģisko procesu, viens ar vispārēju valsts labklājību, bet visi kopā tie norāda, ka privātskolai nepieciešams orientēties uz konkurētspējīgu priekšrocību stratēģiju, lai sasniegtu savu mērķi un tuvotos redzējumam.

Salīdzinājumā ar iepriekšējo stratēģisko jeb perspektīvās attīstības plānu, kas raksturīgs trešajai attīstības stadijai (skat. nodaļu 2.3.), jaunākais ir vairāk izvērsts, sistematizēts, precīzi izdalīti mērķi un uzdevumi, kas ļauj noteikt darbības stratēģiju. Tomēr prioritārie virzieni, kā 1996. gadā, tā arī tagad ir: mācību līmeņa un pedagoģiskā procesa kvalitātes paaugstināšana un sadarbība ar vecākiem. Ja iepriekšējā plānā viena no prioritātēm bija pamatskolas izveide, tad tagad jau klāt nākusi vidusskolas izveide, kas liecina par skolas nepārtrauktu attīstību. Stratēģiskais plāns apzināti nav veidots detalizēti izvērsti un sazaroti, jo, pirmkārt, "Patnis" nav liela organizācija un tās priekšrocība

vienmēr ir bijusi un būs darbinieku elastīga reakcija uz visiem saistošajiem procesiem, tāpēc svarīgi ir izvirzīt konceptuālus, stratēģiskus mērķus un uzdevumus, savukārt to realizāciju vairāk saistot ar taktisko un operatīvo plānošanu.

Noteikts posms skolas darba plānošanā ir mācību gads. Tas tiek organizēts sekojoši:

- Audzināšanas un ārpusstundu darba plānošana. To veic skolas vadība un pedagoģiskā padome. Plānošanā tiek ņemts vērā vecāku pieprasījums, kas izkristalizējies individuālu pārrunu un vecāku sapulču analīzes rezultātā, kā arī tiek ņemts vērā skolēnu interešu izvērtējums, ko apkopojusi klašu audzinātāji.
- Mācību un metodiskā darba plānošana tiek veikta pedagoģiskās padomes sēdēs un tā ietver jaunāko pedagoģisko atziņu izvērtēšanu, kā arī mērķu un uzdevumu izvirzīšanu mācību darba plānojumā un organizēšanā.
- Saimnieciski finansiālā darba plānošana ietver sevī klašu komplektācijas jautājumus, budžeta plānošanu un izpildes izvērtēšanu, kā arī mārketinga aktivitāšu plānošanu.
- Gada plāna sasaiste ar mēneša un nedēļas plāniem (operatīvā plānošana). Tā tiek paredzēta visa mācību gada garumā, tā notiek iknedēļas vadības sēdēs un skolotāju sanāksmēs. Operatīvā plānošana vairāk saistāma ar nedēļas darba plānojumu un arī ar pastāvošo plānu korekciju. Plānošana notiek gan administrācijas ietvaros, gan, aktīvi iesaistoties visiem pedagoģiskajiem darbiniekiem, jo skolas relatīvi nelielais skolotāju skaits ļauj elastīgi pieņemt kolektīvus lēmumus un operatīvi reaģēt katrā atsevišķā problēmsituācijā.

Skolas darba plāns vienam mācību gadam (skat. 10. pielikumu) tiek veidots pa mēnešiem (no septembra līdz maijam), un tas ietver:

- Pedagoģiskās padomes sēdes. Plānā tiek paredzēti mācību un audzināšanas darba virzieni un uzdevumi, mācību procesa organizācijas formas, semestru darba vērtējums, analīze.

- Vadības apspriedes. Apspriedes pie vadības notiek katru nedēļu – gan vadībai savā starpā, gan ar kolēģu piedalīšanos, atkarībā no vajadzības. Vadības apspriedēs tiek plānoti kā stratēģiskie jautājumi, tā arī ikdienišķi organizatoriski jautājumi. Vadības apspriedēs nereti tiek pieņemti svarīgi lēmumi, kur nepieciešams kolektīvs viedoklis.

- Zinātniski metodiskais darbs. Šis ir ļoti nozīmīgs skolas pedagoģiskā darba aspekts, kura ietvaros notiek skolēnu sasniegumu vērtēšana, klašu frontālā izpēte, metodisko apvienību sēdes, atklāto stundu un atvērto durvju dienu organizēšana, projektu nedēļas organizēšana, mācību priekšmetu nedēļu veidošana un izvērtēšana, piedalīšanās starpskolu un starpvalstu projektos, skolas akreditācijas organizēšana, individuāla metodiskā darba organizēšana, katra audzēkņa sasniegumu dinamikas analīze u.c.

- Iekšējās kontroles organizācija. Iekšējā kontrole ir sistēma, kas veic monitoringa funkciju skolā. Šī sistēma nodrošina visu skolas plānu un noteikto standartu izpildi. Tā ietver kontroli par skolēnu zināšanu kvalitāti, par skolēnu stundu apmeklējumu un citiem ar skolēniem saistītiem jautājumiem, tā ietver skolotāju darba kontroli – mācību stundu kvalitāte, metodikas efektivitāte, žurnālu aizpildīšana, klašu audzinātāju pienākumu veikšana u.c., tāpat arī notiek valsts izglītības programmas izpildes kontrole un skolas dokumentācijas kontrole. Iekšējā kontrole regulē arī higiēnas noteikumu ievērošanu skolā, virtuves darbu utt.

- Pedagogu tālākizglītība un pieredzes veidošana. Pedagogu tālākizglītība tiek plānota saskaņā ar mācību un audzināšanas darba prioritātēm un skolas mērķprogrammu īstenošanu (piemēram, realizējot programmu “Veselīgas apziņas skola” 2000., 2001. mācību gadā skolā uzņemti trīs ar hemofiliju slimi skolēni, tāpēc septembrī skolotājiem tiek organizēta lekcija par hemofilijas slimnieku integrāciju skolā). Skolotāju tālākizglītība tiek sekmēta, piedaloties Latvijas un starptautiskos pieredzes apmaiņas projektos. Tālākizglītība tiek

organizēta tā, lai darbs norisētu samērīgi visa mācību gada garumā. Skolas vadība stimulē arī pedagogu individuālās mācības dažādosursos, semināros.

- Ārpusstundu darbs. Ārpusstundu darbs tiek organizēts saistībā ar tautas un skolas tradīcijām (tradicionālie svētki – Ziemassvētki, Lieldienas u.c., kā arī kultūras tradīcijas – piemēram, Dzejas dienas septembrī), pavasarī skolā katru gadu notiek sporta dienas kopā ar vecākiem, rudenī – dabas materiālu izstādes utt. Tāpat notiek profesionālās orientācijas pasākumi (piemēram, vecāku darbavietu apmeklējumi) un dažādi kultūras pasākumi (popiela, teātru un koncertu apmeklējumi utt.).

- Sadarbība ar vecākiem. Tas ir viens no svarīgākajiem skolas darba aspektiem, kas vienlīdz nozīmīgs kā pedagoģiskajā plāksnē, tā materiālajā plāksnē. Regulāra informācijas apmaiņa ar vecākiem - vecāku sapulces, individuālas pārrunas, vecāku skola, atvērto durvju dienas, vecāku informatīvās dienas – nodrošina ļoti nepieciešamo saikni starp skolu un ģimeni. Pedagoģiskā plāksnē darbs ar vecākiem ir nozīmīgs, jo skola kopā ar ģimeni var veiksmīgāk risināt ar konkrēta skolēna attīstību un izaugsmi saistītus jautājumus, bet materiālā plāksnē – darbs ar vecākiem uzskatāms par mārketinga sastāvdaļu, un veiksmīgas sadarbības gadījumā tiek vairota vecāku uzticība skolai, kas savukārt ir skolas materiālās patstāvības garants. Sadarbība ar vecākiem skolā notiek regulāri, un tas tiek plānots īpaši rūpīgi.

- Adaptācijas programma. Šī programma plāno skolēnu adaptāciju skolā mācību gada sākumā, kā arī pavasarī 4. klases skolēnu sagatavošanu mācībām 5. klasē.

- Olimpiādes un konkursi. Visā mācību gada garumā tiek plānotas arī tradicionālas skolas un rajona mācību olimpiādes un konkursi.

Skolas plānu izpildi regulē iekšējās kontroles sistēma (skat.11. pielikumu), kurā ietverta:

- skolas dokumentācijas (klašu žurnāli, skolēnu personu lietas, pagarinātās dienas grupas žurnāli) pārbaude ar mērķi ievērot dokumentācijas aizpildes vienotās prasības;
- skolotāju tematisko plānu pārbaude visos mācību priekšmetos un audzināšanas darba plānu pārbaude ar mērķi noskaidrot skolotāju sagatavotību mācību un audzināšanas darbam, kā arī mācību vielas plānojuma atbilstību izglītības standartam;
- pulciņu nodarbību kontrole pulciņu lietderības izvērtējumam un režīma atbilstība plānotajam;
- mācību priekšmetu pasniegšanas kvalitātes kontrole ar mērķi noskaidrot stundu kvalitāti un efektivitāti, kā arī skolēnu un skolotāju saskarsmes veidošanos mācību stundās;
- mācību priekšmetu apguves līmeņa noskaidrošana un skolēnu sekmju līmeņa kopainas izvērtējums;
- skolēnu dienasgrāmatu kontrole, lai novērtētu skolēnu rakstu kultūru un prasmi regulāri kārtot savu dokumentāciju;
- pedagogu metodiskā darba pārbaude, lai noskaidrotu pedagogu radošo aktivitāti mācību, audzināšanas un ārpusstundu metodiskajā darbā.

Viens no veiksmīga skolas darba pamatnosacījumiem ir sanitāri higiēnisko normu ievērošana, kuru regulēšanai arī izstrādāta iekšējās kontroles sistēma (skat. 12. pielikumu).

Sanitāri higiēniskā un medicīniskā darba iekšējā kontrole ir:

- medicīnas dokumentu (pedagogu un pārējo darbinieku sanitārās grāmatiņas, skolēnu medicīniskās kartes) pārbaude ar mērķi noskaidrot, vai ievērotas visas dokumentu aizpildes prasības;
- vakcinācijas darba kontrole, lai izvērtētu profilaktiskās vakcinācijas uzskaites darba kvalitāti;

- skolas sanitārā stāvokļa regulāra kontrole, kas ietver klašu telpu, tualesu, datorklases, koplietošanas telpu, virtuves bloka, ēdamzāles un teritorijas ikdienas apsekošanu;
- skolas mācību un ārpusklases darba režīma kontrole, lai panāktu audzēkņu veselībai nekaitīga dienas režīma ievērošanu un nepieļautu audzēkņu pārslodzi;
- pārtikas aprites prasību ievērošana, kontrolējot pārtikas saņemšanas dokumentu atbilstību Vides veselības centra noteiktajiem standartiem, regulāri pārbaudot pārtikas realizācijas termiņus;
- skolēnu solu atbilstība auguma normām, kas tiek panākta piemērojot katram skolēnam vajadzīga augstuma attiecīgi marķētu solu.

Iekšējās kontroles sistēma ietver visus skolas dzīves aspektus, tā nodrošina skolas plānu atgriezenisko saiti. Iekšējā kontrole nav sastingusi sistēma, to var mainīt un uzlabot darba gaitā.

Viena no privātskolu iezīmēm Latvijā ir plašs ārpusklases nodarbību piedāvājums. Arī “Patnis” piedāvā dažādus pulciņus un studijas saviem audzēkņiem dienas otrajā pusē. “Patnī” to sauc par dienas otro bloku, tas nepieciešams, lai:

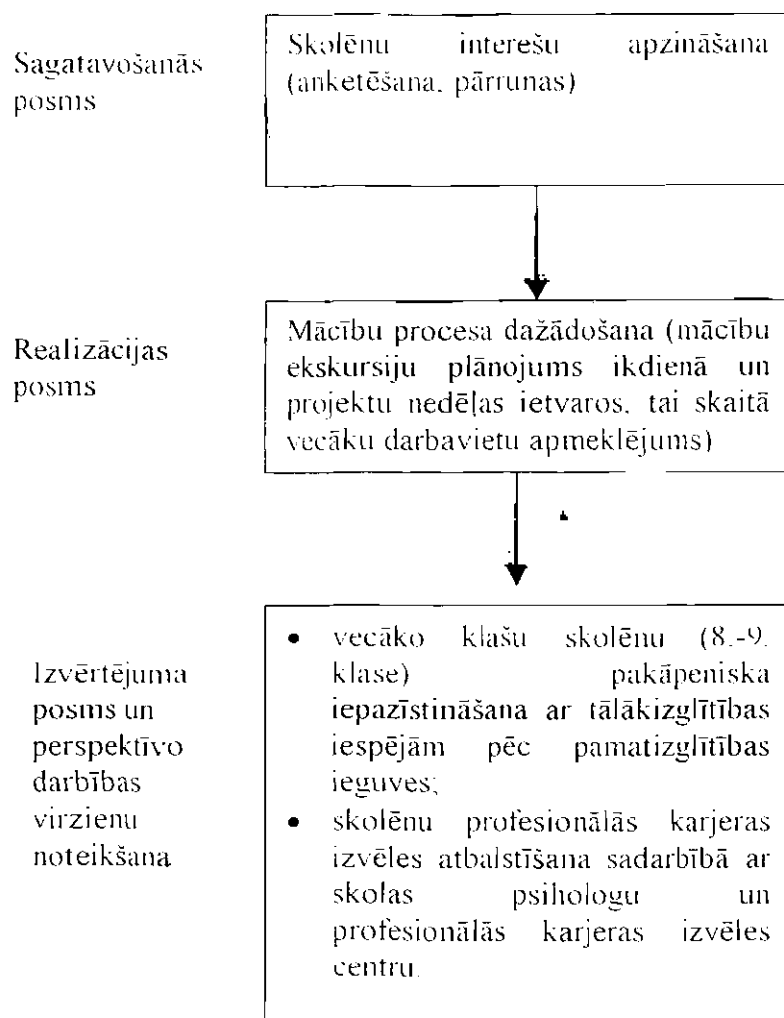
- attīstītu interešu izglītību un veicinātu katra skolēna attīstību atbilstoši viņa interesēm un individuālajām īpatnībām;
- nodrošinātu pilnu servisu ģimenēm, kur vecāki strādā garas darba stundas;
- skola gūtu papildus ieņēmumus.

Skola piedāvā gan “Patņa” pedagogu vadītas ārpusstundu nodarbības (mūzika, vizuālā māksla, sports, angļu valoda), gan arī pulciņus, ko vada pieaicināti pedagogi (folklorā, karate, hip-hop dejas, franču valoda). Otrajā dienas blokā skola saviem audzēkņiem nodrošina arī darbu mācību grupā, kur var sagatavot mājasdarbus skolotāja uzraudzībā. Ārpusstundu nodarbības plānotas tā, lai katrs skolēns varētu apmeklēt iespējami daudz pulciņu.

Svarīgi ir plānot skolēnu profesionālās orientācijas darbu. Skolēnu profesionālās orientācijas ietvaros tiek organizēts:

- 1) sagatavošanās posmā skolēnu interešu apzināšana, izmantojot anketēšanu un pārrunas klases stundās;
- 2) realizācijas posmā mācību procesa dažādošana:
 - regulāru mācību ekskursiju plānojums (mežsaimniecības apmeklējums, Nacionālās bibliotēkas apmeklējums, ekskursija uz izdevniecību "Lielvārds");
 - profesionālā orientācija notiek arī projektu nedēļas ietvaros, piemēram, iepazīšanās ar masu mediju darbu (Latvijas Televīzijas un Preses nama apmeklēšana), iepazīšanās ar dažādām ražotnēm (zeķu fabrika, maizes ceptuve, piena kombināts), iepazīšanās ar lauksaimniecības objektiem. Šis darbs tiek plānots visa mācību gada garumā, ņemot vērā arī tuvāko gadu aktualitātes skolas darbā;
 - skolēnu vecāku darbavietu apmeklējumi.
- 3) analīzes un izvērtējuma rezultātā kā perspektīvās attīstības virzieni tiek atzīti:
 - vecāko klašu skolēnu (8.-9. klase) pakāpeniska iepazīstināšana ar tālākizglītības iespējām pēc pamatzglītības ieguves;
 - skolēnu profesionālās karjeras izvēles atbalstīšana sadarbībā ar skolas psihologu un profesionālās karjeras izvēles centru.

Shematiski profesionālās orientācijas darbs "Patnī" 2000./2001. mācību gadā izskatās šādi (33. zīmējums):



33. zīmējums. Profesionālās orientācijas organizatoriskā shēma 2000./2001.m.g.

Visa skolas dokumentācija – darba plāni, mācību programmas, skolas inventārs, skolas pase, Nolikums, pedagogiskā un tehniskā personāla uzskaitē un tarifkācija, līgumi, skolēnu un vecāku uzskaitē – veido skolas “Patnis” datu bāzi. Datu bāze tiek veidota atbilstoši pastāvošajai likumdošanai, un noteiktā laikā tā kļūst par skolas arhīvu (skat. 13. pielikumu). Visaptveroša datu bāze ir izveidota 2000. 2001. mācību gadā, un tā ir uzskatāma par būtisku nosacījumu reālai skolas ceturtās attīstības stadijas pastāvēšanai.

Analizējot “Patņa” plānošanas attīstību un pilnveidi, var konstatēt, ka plānošana ir visu skolas vadības locekļu un pedagoģiskā kolektīva sadarbības rezultāts. Sadarbība tiek nodrošināta visos līmeņos: vadība – skolotāji – skolēni – vecāki. Katrs skolas vadības komandas subjekts darbojas savā kompetences sfērā. Nepārtraukti uzlabojot esošos sasniegumus, ieviešot praksē jaunākās teorētiskās atziņas un praktiskos novērojumus, var panākt optimālu skolas darba plānošanu, kas ir reāls pamats skolas efektīvai darbībai. Plānošanas darbs 2000./2001.mācību gadā atbilst skolas attīstības ceturtajai stadijai, kaut gan jau 1996. gada perspektīvās attīstības plānā iezīmējās skaidra skolas plānošanas politika: orientēšanās uz klientu vajadzību apmierināšanu un mārketinga attīstību, skolēnu sasniegumiem, skolotāju tālākizglītību. Ja 1996. gada perspektīvās attīstības plānā skaidri noteikts mērķis izveidot pilnu pamatskolu, tad 2000.gada plānā jau ir mērķis izveidot vidusskolu. Arī nosaukumu atšķirības ir likumsakarīgas: stratēģiskais plāns sevī ietver skolas vadības vēlmi un mākslu plānot skolas attīstību stratēģiski, t.i., kā sasniegt izvirzītos stratēģiskos mērķus un uzdevumus.

Finansu sistēmas raksturojums ceturtajā skolas attīstības stadijā.

Regulāra plānošana, izvērtēšana un kontrole tiek veikta arī finansu jomā. 2000./2001. mācību gads ir lielu pārmaiņu gads “Patņa” finansu sistēmā. Pedagoģiskajā jomā šis mācību gads ir nozīmīgs ar to, ka veiksmīgi noritējusi skolas izglītības programmas un skolas kā mācību iestādes akreditācija 1.-8. klasei. Šoreiz akreditācija ir uz trīs gadiem no sešiem iespējamiem, bet izglītības programma licencēta uz deviņiem gadiem no desmit iespējamiem, kas uzskatāms par ļoti augstu novērtējumu. Joprojām darbojas arī divas bērnudārza grupas, taču mācību gada vidū tiek likvidēta sagatavošanas klase, jo tā nav rentabla. Tas ir pirmais gadījums skolas vēsturē, kad nenotiek sešgadīgo bērnu apmācība. To ietekmējusi 1995. gadā aizsākusies demogrāfiskā krīze, kā arī kļūdas plānošanā un tirgus izpētē. Jo šādu situāciju iepriekš varēja paredzēt. Šajā mācību gadā

pirmo reizi sāk darbu matemātikas novirziena grupa 7. klasē, kas ļāvusi piesaistīt skolai vairākus talantīgus skolēnus.

Šajā mācību gadā skolēni jau var izmantot sporta zāli, kas ir vitāli svarīga audzēkņu fiziskajai attīstībai. Sporta zāle dod arī nelielus papildu ienākumus, to iznomājot laikā, kad to neizmanto skolas vajadzībām. Tā kalpo arī kā zināms reklāmas objekts, jo rada klientos ticību skolai un tās vadības plāniem. Reizē ar sporta zāles celtniecību tiek rekonstruēts siltuma mezgls un izveidota liela bibliotēka, kura tiek izmantota gan kā vestibils, gan stundu norises vieta. Līdz ar to privātās pamatskolas “Patnis” ēka septītajā tās pastāvēšanas gadā ir pilnībā mainījusi savu iekšējo izskatu un atbilst pamatskolas vajadzībām.

Finansiālā ziņā šis ir skolai visgrūtākais gads, jo SIA “Patnis” saimniecība ir paplašinājusies, līdz ar to izdevumi ir pieauguši; skolai ir nopietnas kredītsaistības ar banku. SIA “Patnis” dibinātais bērnudārzs Ķīpsalā līdz 2001. gada janvārim strādājis ar lieliem zaudējumiem, tomēr ar 2001. gada februāri tā ieņēmumu/ izdevumu pozīcija līdzsvarojas. Tomēr 2001. gada pavasarī skolas vadība pieņem lēmumu pievienot Ķīpsalas bērnudārzu Gregora ielas bērnudārzam, lai optimizētu uzņēmuma naudas plūsmu. Tiek pieņemts arī lēmums neieguldīt lielus līdzekļus skolas ēkā, kā arī atlikt uz trīs gadiem vidusskolas izveidi. Skolas finansiālā situācija ir grūta, tāpēc svarīgi ir optimizēt visus līdzekļus un iegūt finansiālu stabilitāti. Līdztekus finansiālai stabilitātei nepieciešama arī skolas profesionālā stabilitāte, tāpēc tiek pieņemts lēmums ņemt bankā aizdevumu ilgstošam laika periodam skolas mācību bāzes uzlabošanai (mācību līdzekļu iegādei un skolas teritorijas sakārtošanai). Kredīts ļauj nodrošināt mūsdienīgas skolas standartus mācību telpu aprīkojumā. Jaunuzceltā sporta zāle, rekonstruētā skolas ēka un īpašumtiesības uz zemi un ēku ir vairojušas uzņēmuma vērtību, tāpēc ir pamats saņemt no bankas papildu aizdevumu skolas attīstībai. 2001. gada otrajā pusē skolas finanšu situācija stabilizējas, un tā līdz ar pedagoģiskā procesa pilnveidošanos atbilst skolas attīstības ceturtajai stadijai.

Kopumā nozīmīgākie privātskolas "Patnis" finansu sistēmas attīstības indikatori, kas būtiski ietekmējuši skolas attīstību kopumā, pa mācību gadiem redzami 7.tabulā.

Analizējot privātskolas "Patnis" finansiālo attīstību septiņu gadu laikā, var konstatēt, ka privātā pamatskola "Patnis" līdzās citām privātskolām, kuras pastāv vismaz piecus gadus, ir spējusi sabalansēt savus ieņēmumus un izdevumus, tā lai nodrošinātu skolas pamatdarbu – pedagoģisko procesu. Šībrīža Latvijas ekonomiskajā situācijā privātskola var patstāvīgi strādāt un būt finansiāli neatkarīga. Tomēr, ņemot vērā, piemēram, Eiropas valstu pieredzi, kur privātskolas tiek nozīmīgi dotētas no valsts budžeta (vidēji tie ir 80 % no skolu budžeta), var secināt, ka privātskolu attīstība Latvijā būtu daudz efektīvāka, ja valsts piedalītos šo skolu finansēšanā ar nozīmīgu finansējumu nevis ar 1-3 % no skolu budžeta, kā tas ir pašlaik. Pēc IZM (2001. g.marta dati) datiem, lai nodrošinātu valsts skolu skolotāju algu un sociālā nodokļa samaksu, vienam pamatskolas audzēknim vidēji gadā piešķirti LVL 200. Šībrīža LR Izglītības likumā ietverta norma, kas paredz kārtību, ka katram skolēnam piešķirtā nauda seko līdzī skolēnam uz to skolu, kurā viņš mācās. 2001.gada oktobrī šī norma vēl pilnībā netiek attiecināta un privātskolu audzēkņiem, jo Izglītības Likumā ir pretrunas starp 14. pantu un 59.pantu, kur 59. pantā ir minēts, ka valsts un pašvaldība finansē privātskolas atbilstoši minimālajām izmaksām uz vienu skolēnu, bet 14.pantā ir saglabājusies norma, ka valsts vai pašvaldības *var* finansēt privātskolas (no tā izriet, ka var arī nefinansēt vispār).

7. tabula

Nozīmīgākie "Patņa" finansu sistēmas attīstības indikatori 1994.-2001.gadā

Mācību gads	Nozīmīgi indikatori skolas finansu sistēmas attīstībā	Klašu komplekti	Attīstības stadija
1994./95.	<ul style="list-style-type: none"> Pirmais mācību gads – skola pierāda savu finansiālo patstāvību Skola pārvar bankas "Baltija" radīto krīzi valstī 	1.-2.klase; 3 sagatavošanas kl.	1.stadija
1995./96.	<ul style="list-style-type: none"> Skolas ēkas privatizācija 	1.-3.klase; sagatavošanas kl.; estētikas skola; bērnudārza grupa	2.stadija
1996./97.	<ul style="list-style-type: none"> Pirmā mikroautobusa iegāde Iespēja atvērt "Patņa" filiāli 	1.-4.klase; sagatavošanas kl.; estētikas skola; bērnudārza grupa	3.stadija
1997./98.	<ul style="list-style-type: none"> Tiek atvērts bērnudārzs Bīķernieku ielā 33a Lēmums ņemt bankas kredītu, lai rekonstruētu vestibulu un skolas ieeju 	1.-5.klase; sagatavošanas kl.; estētikas skola; bērnudārza grupa	3.stadija
1998./99.	<ul style="list-style-type: none"> Zemes privatizācijas līgums Labdarības akciju rīkošana sporta zāles projekta izstrādei Otra mikroautobusa iegāde 	1.-6.klase; sagatavošanas kl.; estētikas skola; bērnudārza grupa	3.stadija
1999./2000.	<ul style="list-style-type: none"> SIA "Patnis" dalībnieku maiņa Skolai "Patnis" jauna direktore Ķīpsalas bērnudārza atvēršana Kredītīgums ar banku sporta zāles celtniecībai 	1.-7.klase; sagatavošanas kl.; estētikas skola; 2 bērnudārza grupas	3.stadija
2000./2001.	<ul style="list-style-type: none"> Ir jauna sporta zāle Rekonstruēts siltuma mezgls Bibliotēkas izbūve Lēmums Ķīpsalas bērnudārza grupas pievienot Gregora ielas bērnudārzam Lēmums ņemt bankas kredītu skolas attīstībai - konkrēti mācību bāzes uzlabošanai Lēmums – lai iegūtu finansiālu un profesionālu stabilitāti, pārtraukt kapitālieguldījumus skolas ēkā 	1.-8.klase; estētikas skola; 2 bērnudārza grupas	3./4.stadija
2001./2002. 1.puse	<ul style="list-style-type: none"> Ieņēmumu un izdevumu pozīcijas stabilizēšanās Pastāvīgo audzēkņu skaita pieaugums līdz 150 bērniem 	1.-9.klase; estētikas skola; 4 bērnudārza grupas	4.stadija

Pēc aptuveniem aprēķiniem var secināt, ka valstij privātskolu darbība ir finansiāli ļoti izdevīga divu iemeslu dēļ:

- ja privātskolā vidēji ir 100 audzēkņu, tad kopējā summa, kas pienākas skolai, ir LVL 20 000. Līdz šim privātskola ar 100 audzēkņiem no valsts gadā saņēmusi vidēji LVL 2500. Tādējādi valsts ietaupa LVL 17 500 uz katras privātskolas skolēnu rēķina.
- privātskolu audzēkņu vecāki lielākoties ir strādājoši vidusslāņa cilvēki, kuri maksājot nodokļus par sevi, saviem bērniem nodrošina valsts garantēto bezmaksas izglītību. Šībrīža situācijā privātskolu audzēkņu vecāki maksā dubulti, jo viņu bērni nesaņem to daļu, ko bērni saņemtu, ja viņi mācītos valsts skolā.

No otras puses valstij nav izdevīga šāda situācija. Pieņemot, ka tiek slēgtas visas privātskolas, kurās pēc Latvijas Privātskolu asociācijas datiem mācās 3000 skolēnu, valstij savas skolas būtu jānodrošina ar papildus LVL 600 000. Tāpēc var secināt, ka valstij ir daudz izdevīgāk privātskolas atbalstīt vismaz 50 % apmērā no tās summas, ko par katru audzēkni saņem valsts skolas. Jo tādā gadījumā var prognozēt, ka privātskolu attīstība pieaugs, bet valsts varēs ietaupīt 50 % līdzekļu.

Kvalitātes novērtēšanas sistēmas būtība skolas organizatoriskās struktūras pilnveides kontekstā. Privātskolas “Patnis” attīstības saturiskā modeļa izveide.

Saskaņā ar hipotētisko skolas attīstības modeli skolai, kas atrodas ceturtajā attīstības stadijā, ir raksturīga orientēšanās uz mērķtiecīgu iekļaušanos nepārtrauktās izglītības sistēmā. Tā ir saikne starp ģimeni, no kuras bērns atnāk, un skolu (augstskolu), uz kuru bērns aizies. Šajā attīstības stadijā skola nepārtauktī prognozē savu klientu vēlmes un prasības, izteikti pieaug mārketinga nozīme skolas vadības darbā. Skola regulāri kontaktējas ar citām skolām, kolēģiem, apmainās ar pieredzi, pārzina konkurentu stiprās un vājās puses, kas

nozīmē, ka skolā ir spēcīga ārējā orientācija. Skola jūt, ka tās atbildība ir daudz plašāka nekā vienkārši ļaušana audzēkņiem pabeigt skolu, skola nopietni iesaistās audzēkņa nākošās mācību iestādes izvēlē un profesionālās orientācijas darbā. Ļoti liela uzmanība tiek pievērsta inovatīvajiem procesiem, kas veicina skolas nemītīgu mainīšanos līdzī laikam. Pedagogu uzdevums ir ne tikai iemācīt skolēnam mācīties, kamēr viņš atrodas šajā konkrētajā skolā – “Patnī”, bet sagatavot viņu patstāvīgam un pastāvīgam radošam darbam arī nākotnē. Ceturto attīstības stadiju var saukt par *sadarbības skolu, kas orientēta uz rezultātiem*. Skolas darba rezultāts kļūst konkurētspējīgs. Tas nozīmē, ka skolēni iegūst godalgas konkursos, olimpiādēs, vēlākos gados var sekmīgi startēt augstskolās.

“Patņa” kvalitātes vadības sistēmas pamatā ir četras daļas: 1) skolas darbības analīze un novērtējums; 2) rezultāti; 3) plānošana; 4) rīcība. Tā sasaucas ar Deminga (EFQM, 2000) PVIR ciklu: *plāno – veic – izvērtē – rīkojies*.

“Patņa” kvalitātes pašnovērtēšanas kritēriji ir veidojušies atbilstoši hipotētiskajam skolas attīstības modelim, skolas kvalitātes novērtēšanas sistēma jau sāk darboties attīstības otrajā stadijā un turpina pilnveidoties, līdz ceturtajā attīstības stadijā pastāv noteikta kvalitātes vadības sistēma. Apkopojot teorētiskās un praktiskās atziņas par efektīvas skolas kvalitatīvu darbību, “Patnis” par galvenajiem kritērijiem kvalitātes novērtēšanā izvirzījis:

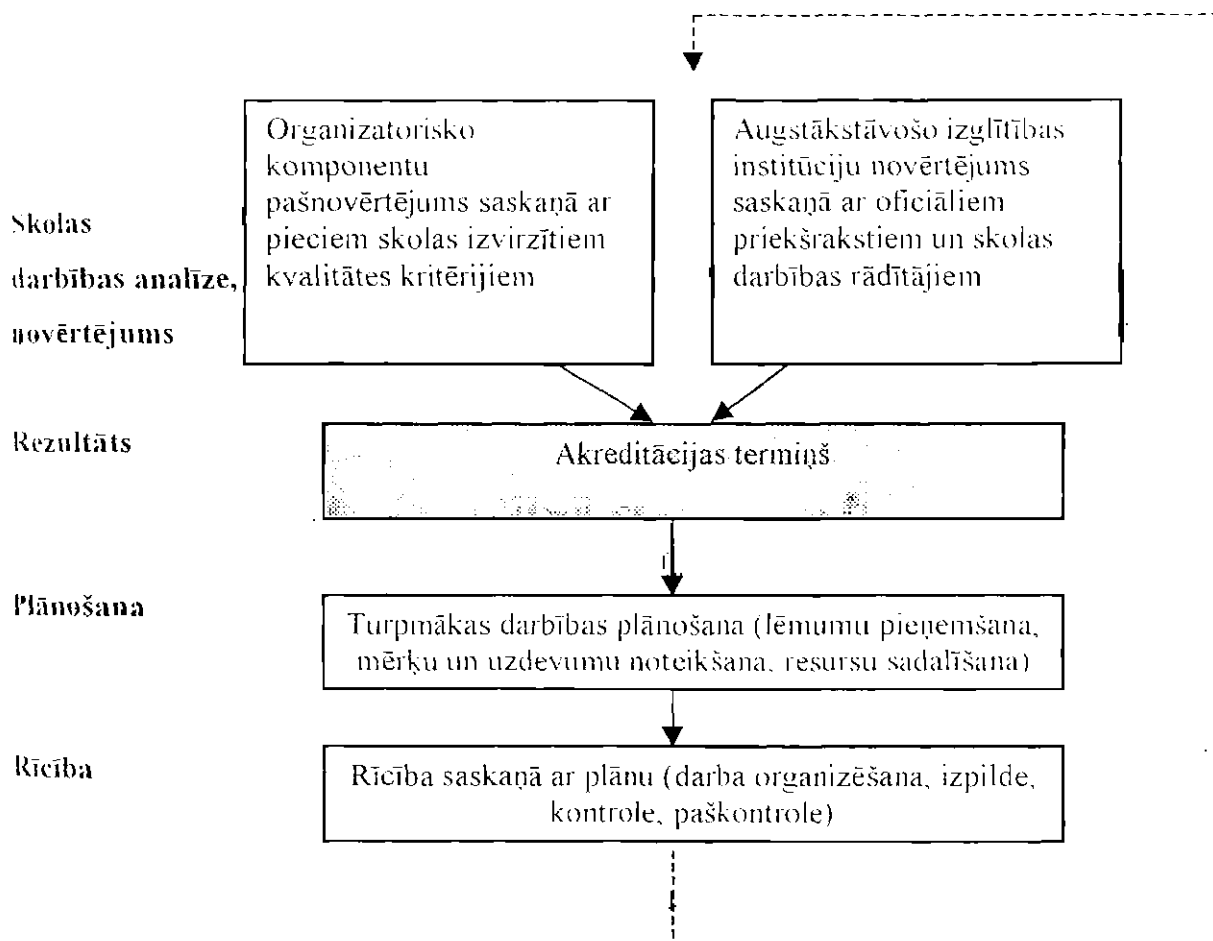
- orientēšanās uz inovācijām un rezultatīvu pedagoģisko procesu, vērojama skolas attīstības dinamika;
- skolas demokratizācija un savstarpēja sadarbība visos līmeņos;
- skolas stratēģijas nemītīga pilnveide;
- skolas organizatorisko komponentu koordinēšana un sistematizēšana;
- regulārs pašnovērtējums un skolas oficiālā vērtējuma no augstākstāvošu institūciju puses analīze.

Būtībā kvalitātes pašnovērtēšanas kritēriji saskan ar skolas izaugsmes dimensijām. Ar šiem kritērijiem tiek vērtēta skolas organizatoriskās struktūras pilnveidošanās. Organizatoriskās struktūras pilnveide atklājas organizatorisko

komponentu (vadības struktūras attīstība, plānošanas sistēmas attīstība, personāla vadības attīstība, mārketinga attīstība, skolas kultūras pilnveide, finanšu sistēmas attīstība) regulārā izvērtēšanā un tālākas darbības plānošanā, par pamatu ņemot minētos kritērijus. Tā veidojas kvalitātes vadības sistēma jeb kārtība visās darbībās, organizācijas struktūrā, procesos un vadīšanā (Solovjovs, et al. 2001).

Privātskolu attīstībai raksturīgi ir tas, ka tās savu darbību ir sākušas kā nepilnas skolas, tātad katru gadu skolas aug. Līdz ar to, lai varētu izsniegt valstiski atzītas liecības visiem skolēniem, skolā katru gadu notiek akreditācijas process. Tāpēc “Patnī” par svarīgu kvalitātes novērtēšanas sistēmas sastāvdaļu uzskata oficiālo augstākstāvošo izglītības institūciju (izglītības inspekcijas, skolu valdes, akreditācijas komisijas u.c.) atzinumus un vērtējumu par skolas darbu. Akreditācija notiek divos aspektos: izglītības iestādes un izglītības programmas. Attīstoties Latvijas izglītības sistēmai, pilnveidojas arī oficiālie skolas un izglītības programmas novērtēšanas rādītāji jeb veikuma indikatori. Tā kopumā šobrīd pastāvošo akreditācijas kārtību var uzskatīt par mūsdienīgu un samērīgu (skat. nodaļu 1.2.3). Skolas darba kvalitāti raksturo iegūtais rezultāts jeb akreditācijas termiņš.

Ņemot vērā jaunākos atzinumus par kvalitātes vadības sistēmām, kur ietverta kvalitātes novērtēšana un vadīšana visos organizācijas līmeņos un aspektos, “Patnī” ir izveidota šāda kvalitātes vadības sistēma (34.zīmējums).



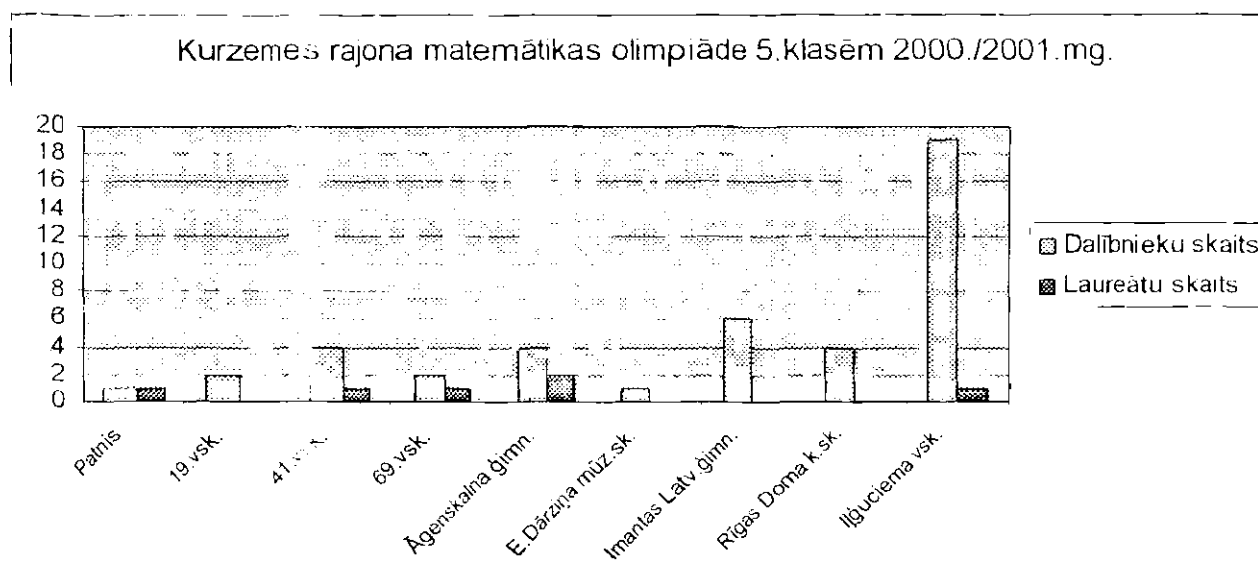
34. zīmējums. Privātskolas “Patnis” kvalitātes vadības sistēma

Uz “Patņa” izaugsmi un kvalitāti norāda akreditācijas rezultāti:

- pirmās akreditācijas 1995. gada oktobrī termiņš ir viens gads;
- otrās akreditācijas 1997. gada janvārī termiņš ir divi gadi;
- 2000. gada oktobrī izglītības programma 1.-8.klasei un skola akreditēta uz trīs gadiem no iespējamiem sešiem, bez tam licence pamatizglītības programmas īstenošanai derīga līdz 2009. gadam, kas arī uzskatāms par sasniegumu, jo licenču maksimālais termiņš ir desmit gadu;
- veicot atkārtotu akreditāciju 2001. gada oktobrī visai pamatskolai (1.-9.klase), skola un izglītības programma tiek akreditēta līdz 2006.gada 30.decembrim.

Izvērtējot skolēnu mācību sasniegumu dinamiku, konstatēts, ka privātskolas "Patnis" skolēni regulāri ir piedalījušies mācību olimpiādēs, bet iepriekšējo sešu gadu laikā rezultativitāte nav bijusi augsta – vidēji katru mācību gadu viens olimpiādes laureāts, bet 2000./2001. mācību gadā jau 12% "Patņa" skolēnu iegūst godalgotas vietas sākumskolu olimpiādēs, 5.-8. klašu grupā matemātikas un latviešu valodas olimpiādē, kā arī botānikas un daiļlasīšanas konkursā.

35.– 40. zīmējumā redzami 2000./2001. mācību gada "Patņa" skolēnu rezultāti salīdzinājumā ar citu Kurzemes rajona skolu audzēkņu rezultātiem Rīgas Kurzemes rajona matemātikas olimpiādē piekto, sesto, septīto klašu grupā, latviešu valodas olimpiādē piekto, sesto, septīto un astoto klašu grupā, sākumskolu olimpiādē trešo un ceturto klašu grupā.

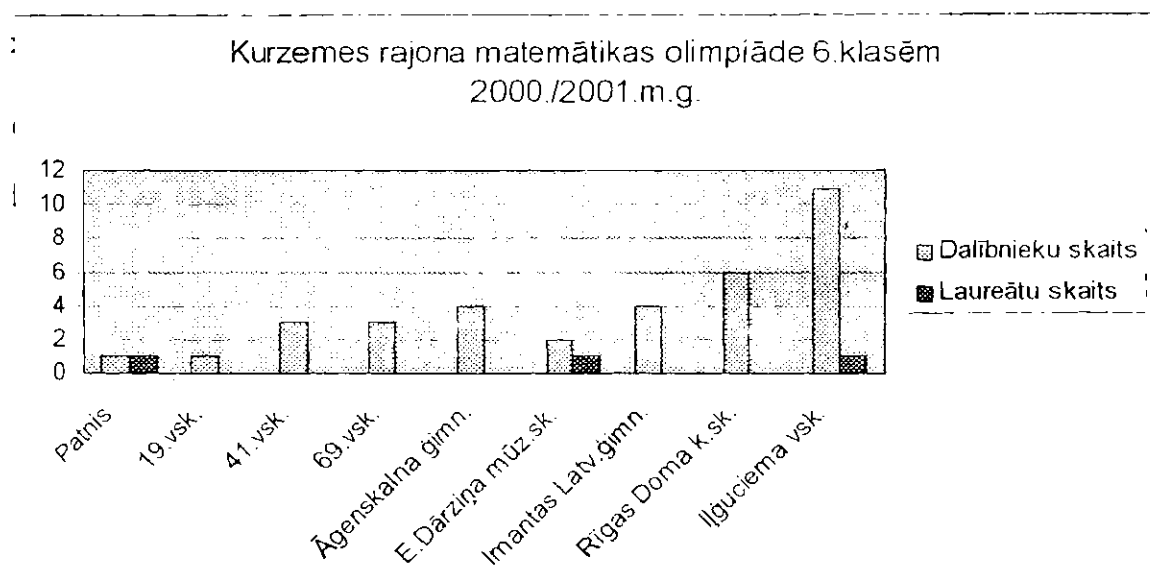


35. zīmējums. Kurzemes rajona matemātikas olimpiāde 5.klasēm

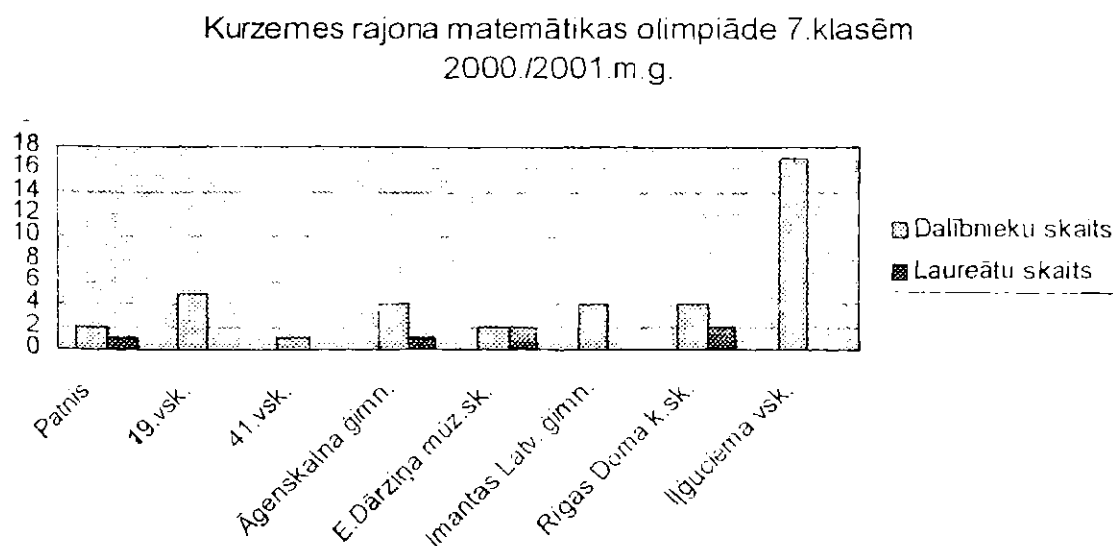
35. zīmējumā uzskatāmi redzams, ka piecas skolas no deviņām skolām ir guvušas godalgas. Šajā un citos grafikos redzamos rezultātus izvērtējot, jāņem vērā, ka "Patņa" kopējais audzēkņu skaits ir vidēji desmit reižu mazāks nekā pārējās Kurzemes rajona skolās, kuras piedalījušās olimpiādēs. Piekto klašu

grupā četras skolas ir guvušas vienu godalgu, starp tām arī "Patnīš", bet viena skola divas godalgas.

36. zīmējumā redzams, ka sesto klašu grupā no deviņām dalīb skolām trīs ir guvušas godalgas - pa vienai godalgai katrai skolai.



36. zīmējums. Kurzemes rajona matemātikas olimpiāde 6.klasēm

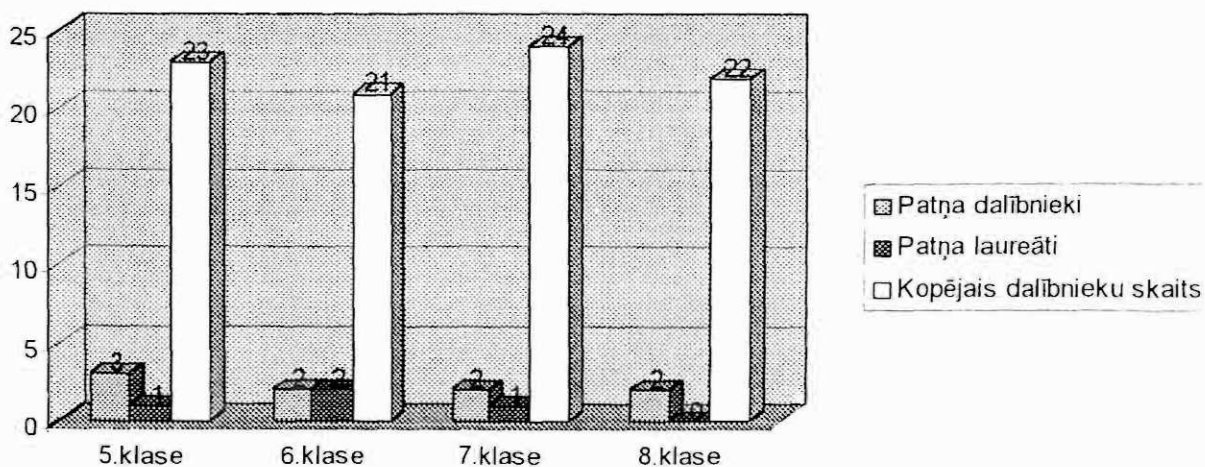


37. zīmējums. Kurzemes rajona matemātikas olimpiāde 7.klasēm

Kā redzams 37. zīmējumā, septīto klašu grupā no astoņām dalīb skolām četras ir guvušas godalgas, to starpā "Patnis". Divām skolām ir divi laureāti, divām skolām ir pa vienam laureātam (arī "Patnīm"). Astoto klašu grupā "Patnis" matemātikas olimpiādē nestartēja. Kopumā 5.-7. klašu grupā divas skolas nav guvušas nevienu godalgu, divas skolas ir guvušas godalgas vienā klašu grupā, trīs skolas ir guvušas godalgas divās klašu grupās, tikai viena skola ir guvusi godalgas visās trijās klašu grupās – "Patnis". Tāpēc var konstatēt, ka "Patnis" 5.-7. klašu matemātikas olimpiādē ir uzrādījis ļoti labus rezultātus un ir pierādījisies "Patņa" konkurētspēja zināšanu jomā.

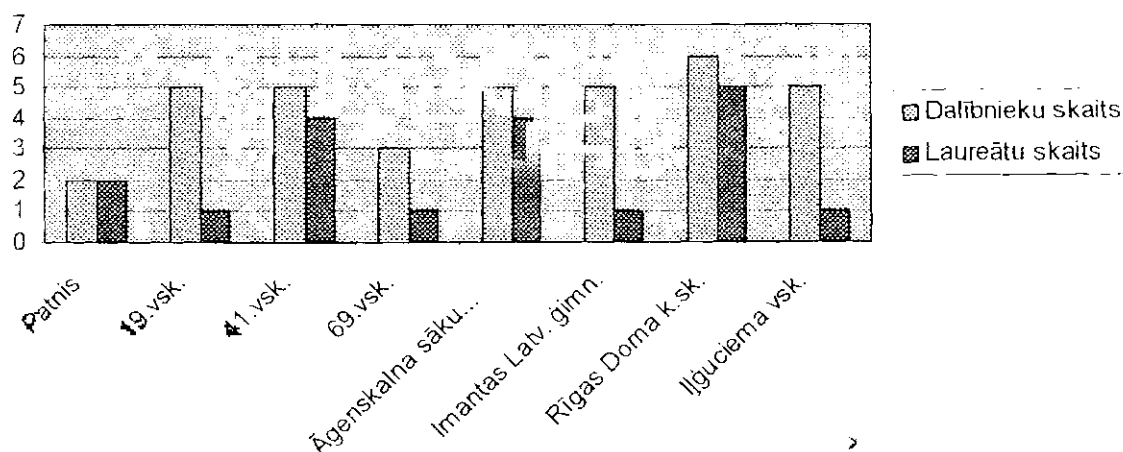
Savukārt latviešu valodas olimpiādē 5.-8. klašu grupā "Patņa" skolēni guvuši godalgas trijās klašu grupās, kas arī norāda uz zināšanu noturīgumu un konkurētspēju salīdzinājumā ar citām Kurzemes rajona skolām (38. zīmējums).

Kurzemes rajona latviešu valodas olimpiāde 5.-8.kl. 2000./2001.m.g.



38. zīmējums. Kurzemes rajona latviešu valodas olimpiāde 5.-8.klasēm

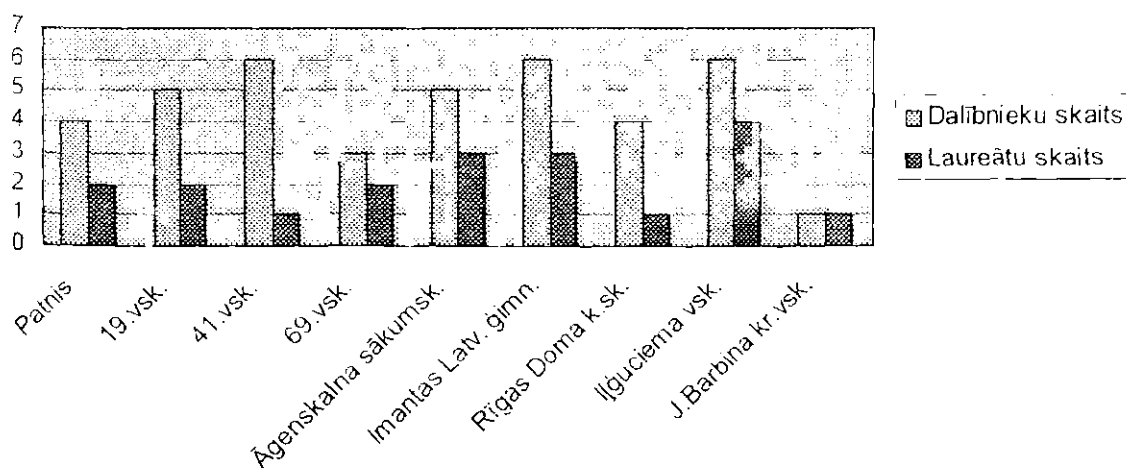
Kurzemes rajona 3.klašu olimpiāde 2000./2001.m.g.



39. zīmējums. Kurzemes rajona olimpiāde 3.klasēm

Trešo klašu olimpiādē (39. zīmējums) visas astoņas dalībiskolas guvušas godalgas, bet viens no “Patņa” skolēniem tālāk piedalījās Rīgas novada (Rīgas pilsēta, Rīgas rajons, Jūrmalas pilsēta) olimpiādē, kur ieguva otro vietu.

Kurzemes rajona 4.klašu olimpiāde 2000./2001.m.g.



40. zīmējums. Kurzemes rajona 4.klašu olimpiāde

Arī ceturto klašu grupā “Patņa” skolēni ieguva divas godalgas (40. zīmējums), kas kopumā norāda uz to, ka 2000./2001. mācību gadā “Patnis” ir

parādījis sevi kā skolu, kura var konkurēt ar valsts un pašvaldību skolām. Kopumā 3.- 4.klašu grupā "Patnīm" ir 4 laureāti, t.i., 8,7% no sākumskolas skolēniem, kas ir piecas reizes labāks rezultāts nekā, piemēram, Āgenskalna sākumskolai, kurai ir 1,72% laureātu no kopējā skolēnu skaita.

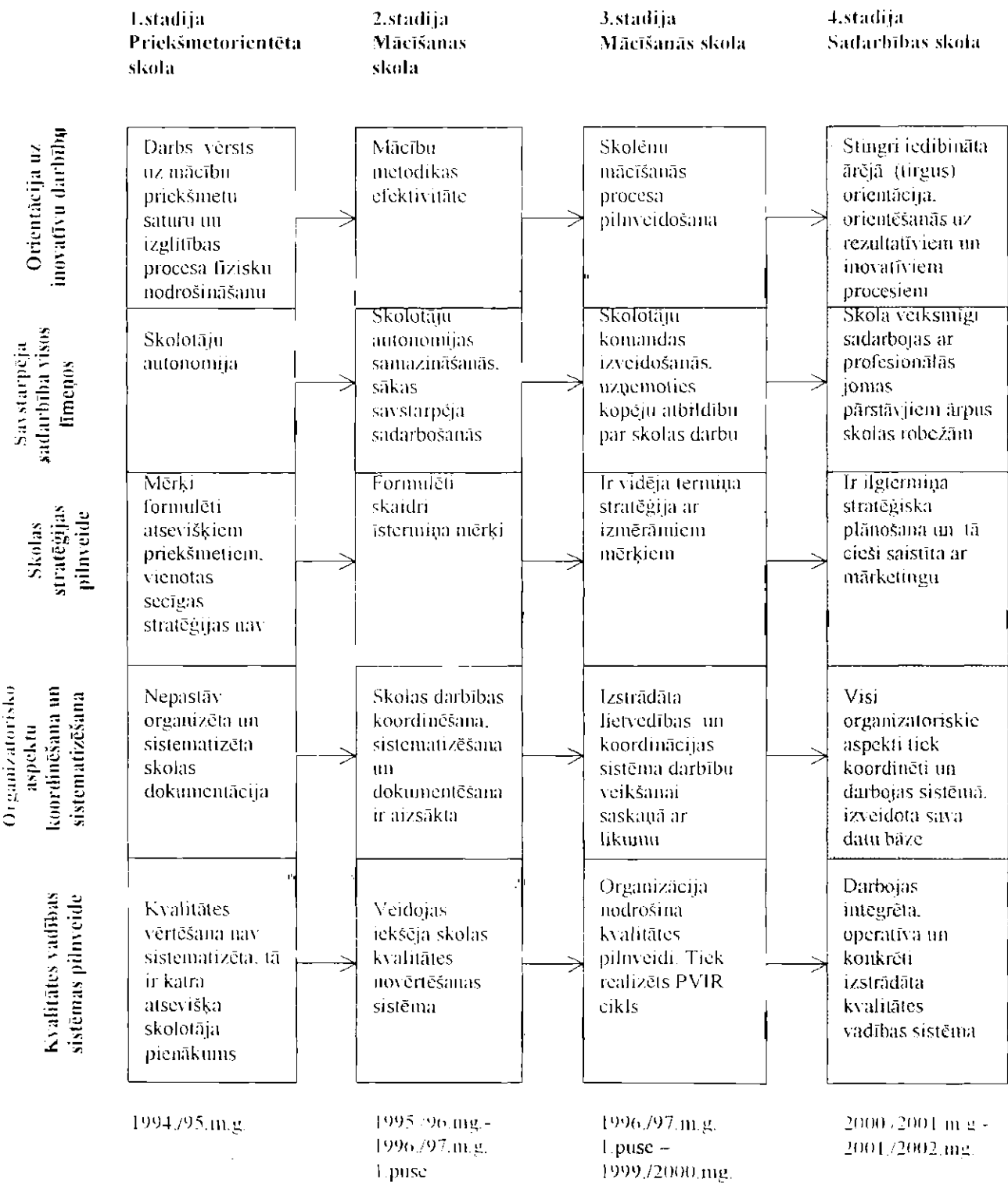
Saskaņā ar piecām skolas izaugsmes dimensijām privātskolas "Patnīs" darbs ceturtajā attīstības stadijā raksturojas sekojoši: plānojot organizācijas struktūras pilnveidi, vadība nepārtraukti novērtē, kādi uzdevumi veicami pašai organizācijai un kādu uzdevumu veikšana vai pakalpojumi tai būtu jāpiesaista papildus. Darbības un mērķi skolai ir orientēti uz stratēģisku un vidēja termiņa politiku. "Patnī" darbība ir orientēta uz kompleksu sadarbību visos līmeņos. Saskaņā ar skolas mērķiem un uzdevumiem notiek visu organizatorisko komponentu koordinēšana un sistematizēšana. Ja nepieciešams, mērķi un uzdevumi, tiek pilnveidoti. Ir izveidota sava datu bāze. Darbojas konkrēti izstrādāta kvalitātes vadības sistēma, kas ved pie nepārtrauktas pilnveides. Ieinteresētās puses (vadība, pedagogi, skolēni, viņu ģimenes) tiek stimulētas cieši sadarboties.

Izvērtējot "Patnī" attīstību salīdzinājumā ar hipotētisko attīstības modeli, var teikt, ka "Patnī" attīstība atbilst noteiktam modelim ar četrām skolas attīstības stadijām, kas katra raksturojas piecās dimensijās. "Patnī" attīstības modelis strukturāli atbilst hipotētiski izveidotajam skolas attīstības modelim ar četrām attīstības stadijām, taču galvenokārt izmaiņas vērojamas kvalitatīvajos kritērijos jeb izaugsmes dimensijās. Izmaiņas modelī radās jau eksperimenta otrajā posmā, un to noteica teorētiskas un praktiskas mūsdienīgas jeb efektīvas skolas vajadzības:

- mūsdienīga skola orientējas uz pārmaiņām un inovatīvu pedagoģiskā procesa nodrošināšanu, tās attīstībai raksturīga dinamika;
- mūsdienīgā skolā notiek efektīva sadarbība visos līmeņos (dzīvā trijstūra *pedagogi – skolēni – vecāki* realizēšanās);

- skolai, kura attīstās, nepieciešama nemitīga skolas stratēģijas pilnveide saistībā ar organizācijas iekšējiem un ārējiem procesiem;
- augošai skolai nepieciešama visu skolas organizatorisko komponentu regulāra koordinēšana un sistematizēšana, lai būtu iespējama to savlaicīga analīze un pilnveide;
- efektīva skola nodrošina kvalitatīvu izglītību, tāpēc nepieciešama skolas kvalitātes vadības sistēma.

Šīs piecas efektīvas skolas vajadzības noteica jaunu skolas izaugsmes dimensiju rašanos, izveidojot skolas attīstības procesuālo modeli (skat. 16. zīmējumu nodaļā 2.2.) un skolas attīstības saturisko modeli (41. zīmējums).



41. zīmējums. Privātskolas “Patnis” attīstības saturiskais modelis

Secinājumi.

1. Pašreizējais privātskolas “Patnis” vadības savstarpējas sadarbības modelis ir praksē pierādījies kā efektīvs. Modelī atklātā vadības subjektu specifisko kompetenču sintēze sadarbībā uzlūkojama par skolas vadības saturisko būtību.
2. Analizējot “Patņa” attīstību, var secināt, ka privātskola “Patnis” attīstījies pēc noteikta modeļa:
 - septiņu pastāvēšanas gadu laikā “Patnis” ir attīstījies saskaņā ar četrām attīstības stadijām, kas katra raksturojas piecās dimensijās, kopumā ir vērojama noteikta skolas attīstības modeļa izveidošanās;
 - skolas attīstības stadija ir nosakāma pēc mazāk attīstītas dimensijas stāvokļa, jo nav iespējama nākošā attīstības stadija, ja tai neatbilst visas raksturīgās dimensijas;
 - nav iespējama skolas izaugsme, attīstot kādu atsevišķu sfēru (dimensiju), pārējās atstājot novārtā, un skolas vadības uzdevums ir rūpēties par visu dimensiju samērīgu attīstību;
 - skolas attīstības katru stadiju pilnīgi un pietiekoši raksturo piecas dimensijas (skolas orientēšanās uz inovatīvu darbību; savstarpēja sadarbība visos līmeņos; skolas stratēģijas pilnveide; visu skolas organizatorisko komponentu koordinēšana un sistematizēšana; kvalitātes vadības sistēmas pilnveide). Pilnīgi tāpēc, ka, lai noteiktu stadiju, pietiek ar šiem pieciem kritērijiem, bet pietiekoši tāpēc, ka, trūkstot kādam no kritērijiem, nav iespējams realizēt jaunu attīstības stadiju.

NOBEIGUMS. SECINĀJUMI

Latvijā privātskolu īpatsvars kopējā izglītības sistēmā ir neliels, četri procenti, kas ir ievērojami mazāk, salīdzinot ar vairumu attīstīto pasaules valstu. Arī privātskolu vēsture Latvijā nav gara – tā aptver tikai nepilnus desmit gadus, tāpēc nopietni pētījumi par privātajām skolām līdz šim nav veikti. Šī darba mērķis bija, izmantojot par objektu jaundibinātas privātās skolas darbību, izpētīt un analizēt tās attīstību, vērtējot organizatorisko struktūru, vadības struktūru un saturisko būtību. Darba rezultāti ļauj secināt, ka izglītības iestādes attīstība norit pēc noteikta modeļa. Salīdzinājumā ar EFQM modeli, kas raksturo augstskolas attīstību, ir vērojama līdzīga situācija. Skolas attīstībā ir vērojamas četras stadijas, un katru no tām var raksturot ar pieciem parametriem jeb izaugsmes dimensijām. Vairums privātskolas organizatorisko komponentu (plānošana, personāla vadība, vadības struktūras pilnveidošana u.c.) būtiski neatšķiras no valsts vai pašvaldību skolu darba organizācijas. Radikāli atšķirīga ir finansēšana, līdz ar to ievērojami mainās vadības darba akcenti. Par izšķirošu momentu privātskolu attīstībā un veiksmīga pedagogiskā procesa nodrošināšanā kļūst pareiza mārketinga organizēšana, finansu un cilvēkresursu plānošana, ievērojot ekonomisko un demogrāfisko situāciju valstī.

Eksperimentāli veidojot privātskolu “Patnis”, tika pētīta un analizēta citu Latvijas privātskolu darbība un ārvalstu pieredze. Latvijā privātskolas vairumā gadījumu ir nelielas, ar nelielu audzēkņu un pedagogu skaitu, pie kam arī audzēkņu un pedagogu attiecība ir neliela. Tas dod iespēju darbu elastīgi pilnveidot, individualizēt, realizēt tādus projektus, kas lielās skolās būtu grūti veicami, piemēram, invalīdu integrēšana skolā.

Privātskolas "Patnis" attīstība rāda, ka privātskolas Latvijā finansiāli var pastāvēt un efektīvi darboties, nodrošinot augsti kvalitatīvu pedagoģisko procesu. Pētījuma rezultātā ir izvirzīti sekojoši **secinājumi**:

1. Skolas attīstība realizējas saskaņā ar sekojošu modeli: skolas attīstības procesā ir četras stadijas, kas katra raksturojas piecās izaugsmes dimensijās (skolas orientēšanās uz inovatīvu darbību; savstarpēja sadarbība visos līmeņos; skolas stratēģijas nemītīga pilnveide; visu skolas organizatorisko komponentu koordinēšana un sistematizēšana; kvalitātes vadības sistēmas pilnveide). Izaugsmes dimensijas ir skolas attīstības procesa nodrošināšanas kritēriji. Skolas attīstības raksturojums, izmantojot izaugsmes dimensijas, uzlūkojams par pilnīgu un pietiekošu - pilnīgs tāpēc, ka, lai noteiktu stadiju, pietiek ar šīm piecām dimensijām, bet pietiekošs tāpēc, ka, trūkstot kādai no dimensijām, nav iespējams realizēt jaunu attīstības stadiju. Skolas attīstības stadija ir nosakāma pēc mazāk attīstītas dimensijas stāvokļa, jo nav iespējama nākošā attīstības stadija, ja tai neatbilst visas raksturīgās izaugsmes dimensijas. Nav iespējama efektīva skolas izaugsme, attīstot kādu atsevišķu sfēru jeb dimensiju, pārējās atstājot novārtā, un skolas vadības uzdevums ir rūpēties par visu dimensiju samērīgu attīstību.
2. Skolas vadības saturiskā būtība izpaužas kā vadības subjektu specifisko kompetenču sintēze sadarbībā. Šāds skolas vadības savstarpējas sadarbības modelis praksē pierādījies kā efektīvs, jo balstās gan uz savstarpēju sadarbību, kas uzskatāma par mūsdienīgu un demokrātisku pieeju, gan uz konkrētu atšķirīgu katra vadības locekļa kompetenču sfēru, kas neļauj dublēt vadības locekļu darbu, bet ļauj efektīvi realizēt noteiktu darbību kopumu.
3. Skolas organizatoriskās struktūras pilnveidi nosaka organizatorisko komponentu (vadības struktūra, plānošanas sistēma, personāla vadība, mārketinga, skolas kultūra, finanšu sistēma) attīstība un savstarpēja korelācija. Analizējot "Patņa" plānošanas attīstību un pilnveidi, var secināt,

skolai, kura attīstās, nepieciešama nemītīga skolas stratēģijas pilnveide saistībā ar organizācijas iekšējiem un ārējiem procesiem. Sadarbība tiek nodrošināta visos līmeņos: vadība – skolotāji – skolēni – vecāki. Nepārtraukti uzlabojot esošos sasniegumus, ieviešot darbā jaunākās teorētiskās un praktiskās atziņas, var panākt optimālu skolas darba plānošanu, kas ir reāls pamats skolas efektīvai darbībai. Privātskolā “Patnis” ir izveidota noteikta pieeja personāla vadībā, kas tiek realizēta atbilstoši PVIR (plāno – veic – izvērtē – rīkojies) ciklam. Notiek regulārs un mērķtiecīgs darbs ar personālu, kā rezultātā pilnveidojas pedagoģiskais process. Mārketingš privātskolai “Patnis” ir nodrošinājis stabilu klientūru, radījis pārliecību par savu pakalpojumu nepieciešamību Latvijas izglītības tirgū, izveidojis konkurētspējīgu pedagoģu kolektīvu ar atzīstamiem sasniegumiem pedagoģiskajā darbā. Pareizi organizējot skolas finansu sistēmu, šobrīd Latvijas ekonomiskajā situācijā privātskola var patstāvīgi srādāt, būt finansiāli neatkarīga un realizēt kvalitatīvu pedagoģisko procesu. Organizatorisko komponentu savstarpēja korelācija skolas organizatoriskās struktūras pilnveides kontekstā nodrošina sadarbības skolas izveidošanos.

4. Latvijā privātskolu īpatsvars izglītības sistēmā ir 4%, kas ir ļoti nedaudz salīdzinājumā ar citu valstu, galvenokārt Eiropas valstu, privātās izglītības īpatsvaru kopējā izglītības sistēmā. Lai tuvtos Eiropas Savienības valstu līmenim, Latvijā ir būtiski jāpalielina valsts finansējums privātskolām. Tas veicinās privātās izglītības attīstību Latvijā un kopumā ļaus ietaupīt valsts līdzekļus.

TĒZES AIZSTĀVĒŠANAI

1. Privātskolas attīstība ir stadijveidīga – no priekšmetorientētas skolas, caur mācīšanas un mācīšanās skolu uz sadarbības skolu. Katrai stadijai ir precīzi skolas attīstības procesa nodrošināšanas kritēriji jeb izaugsmes dimensijas, kas pēctecīgi likumsakarīgi seko viena otrai.
2. Optimālu skolas vadības savstarpējas sadarbības modeli veido četras vadības kompetences: starppersonālo attiecību kompetence, atvērtās sistēmas kompetence, iekšējo procesu kompetence, noteiktā mērķa kompetence. Sadarbības skolas vadības darba būtību raksturo triju kompetenču realizācija atbilstoši katra vadības subjekta kompetences sfērai, ceturto kompetenci realizējot visai vadības komandai kopā.
3. Skolas stadijveida attīstība un vadības komandas sadarbības kompetenču optimāla veidošanās nosaka sadarbības kvalitātes pilnveidošanos efektīvas skolas organizatoriskajā struktūrā un pedagoģiskajā procesā, veidojoties vecāku, skolotāju, skolēnu līdztiesīgai sadarbībai skolas kultūras attīstībā un katras personības izaugsmē.

LITERATŪRAS SARAKSTS

- 1 Ābols G. Kāpēc Eiropa? Rīga, Zinātne, 1999, 55 lpp.
- 2 Allan J. How to Be Better at Motivating People. London, The Industrial Society, 1996, 128 p.
- 3 Aston University. Strategic Planning and Quality Matters./www.aston.ac.uk/lis/report99/stratplan.htm
- 4 Barath T. Effectiveness in Public Education: Models and Aspects of Leadership./ Quality and Educational Management. Budapest, 2000, p.147-165.
- 5 Baumanis A. Skolotāju kvalitatīvā sastāva ietekme uz pedagoģisko procesu vispārizglītojošā skolā. Disertācija.LU, 1996, 158 lpp.
- 6 Belickis I. Pedagoģa pamatfunkcijas./Žurn. Skolotājs, 1999, Nr.4, 20.-21.lpp.
- 7 Bennet N., Harris A. Hearing Truth from Power? Organisation Theory, School Effectiveness and School Improvement// School Effectiveness and School Improvement, 1999, Vol.10, No.4, pp.533-550
- 8 Bērziņa Ž. Projekta "Efektīva skola" pārskats. Rīga: SFL, "Pārmaiņas izglītībā", 1995.-1997.g., 153 lpp.
- 9 Brock – Utne B. Multicultural education and development education./ Nordisk Pedagogik. Journal of Nordic Educational Research, 1998, Nr.1, p.1-13
- 10 Brown M., Rutherford D., Boyle B. Leadership for school Improvement: The Role of the Head of Department in UK Secondary Schools./ School Effectiveness and School improvement, 2000, Vol. 11, No. 2, pp.237-258
- 11 Brundrett M. The National Professional Qualification for Headship: perceptions of the providers of taught higher degrees in educational management in England and Wales// School Leadership&Management, 2000, Vol.19, No.4, pp.497-510
- 12 Carnoy M. Globalization and educational reform: what planners need to know UNESCO International Institute for Educational Planning, Paris, 1999, 102 p.
- 13 Caune J., Dzedons A., Pētersons L. Stratēģiskā vadīšana./ Kamene, 2000, 232 lpp.
- 14 Chrispeels J.H., Castillo S., Brown J. School Leadership Teams: A Process Model of Team Development // School Effectiveness and School Improvement, 2000, Vol 11, No.1, pp.20-56;
- 15 Cole G.A. Management. Theory and practice. 5th Edition.- DP Publications,1996. 462 pages
- 16 Creemers B., van der Werf G. Economic Viewpoints in Educational Effectiveness. Cost-effectiveness Analysis of Educational Improvement Project// School Effectiveness and School Improvement, 2000, Vol.11, No.3, pp.361-384
- 17 Čehlova Z., Špona A. Pedagoģijas zinātnes priekšmeta būtība./ LZA Vēstis, 2000, Nr 1./2., 96 -98.lpp.
- 18 Day C. Teachers in the Twenty-first Century: time to renew the vision/ Teachers and Teaching: theory and practice, Vol 6, No 1, 2000, pp.101-115
- 19 Dimmock C., Walker A. Globalisation and Societal Culture: redefining schooling and school leadership in the twenty-first century// Compare, Vol.30, No.3, 2000, pp.303-

312

- 20 Educational psychology: A Developmental Approach. Fifth edition. Norman A. Sprinthall and Richard C. Sprinthall. 1990, 668 p.
- 21 EFQM, 2000 / EFQM modeļi balstītās augstākās izglītības kvalitātes uzlabošanas metodes//www.aic.lv, 2000
- 22 Eiropas Savienības valstu izglītības un profesionālās izglītības sistēmu struktūra. – XXII Ģenerāldirektorāts: "Izglītība, apmācība un jaunatne". Eiropas Komisija, Tulkojums latviešu valodā: EURYDICE Latvijas aģentūra, 1999, 415 lpp
- 23 ES un izglītība. Buklets. Rīga, Eiropas integrācijas birojs, 1999.
- 24 ES un pārmaiņas Latvijā. Buklets. Rīga, Eiropas integrācijas birojs, 1999.
- 25 Fertig M. Old Wine In New Bottles? // School Effectiveness and School Improvement, 2000, Vol.11, No.5, pp.385-403
- 26 Fišman L. Sovremennij direktor: professional[n]ije cennostji i stereotipi. //Direktor školi, 1999, Nr.6, str.9-14
- 27 Fjelds E.S. No parlamenta līdz klasei./ Rīgas pilsētas Skolu valde, 1998, 71 lpp.
- 28 Forands I. Personālvadība./ Turības mācību centrs, 1997, 69 lpp.
- 29 Forands I. Stratēģija. Kvalitāte./ Rīga, Elpa-2, 2000, 253 lpp.
- 30 Francis H. Valtons, Ph.D. Kā ģimenei un skolai atgūt pusaudžu uzticību. Rīga, 2000
- 31 Fulans Maikls. Pārmaiņu spēki. Izglītības reformu virzieni Rīga, Zvaigzne, 1999, 167 lpp.
- 32 Gavigan, J.P., Knowledge and Learning – Towards a Learning Europe, IPTS Futures Report Series No.14, December 1999, 83 p
- 33 Geske A., Grīnfelds A., Kangro A. izglītības starptautiskās salīdzinošās novērtēšanas sistēma Latvijā. R.: Mācību grāmata, 1997, 211 lpp.
- 34 Gold A. Quality and School-based Continuous Professional Development: School Leaders' Responsibilities.// Quality and Educational Management, 2000 Budapest, pp. 239-247.
- 35 Halvari H., Johansen A., Sorhaug T. The Relations between Autonomy and Control in the Management of External Consultants and Organizational Learning / Scandinavian Journal of Educational Reserch, 1998, Nr.3, p.295-306
- 36 Hargreaves A. Teachers work and the politics of time and space.//Qualitative Studies in Education, 3(4), 303-320, 1990
- 37 Heyneman S.P. Educational Qualifications: the economic and trade issues// Assessment in Education, Vol.7, No.3, 2000, pp.417-438
- 38 Holms G. Lekcija par Lielbritānijas skolvadības aktualitātēm Latvijas Izglītības vadītāju forumā 1999 g. augustā
- 39 Hopkins, Ainscow, West M. School Improvement in an Era of Change. Cassell Plc 1994, pp.202-218
- 40 Ilisko Dz. Efektīva mācību vide. Žurn. Skolotājs, 1999, Nr.5, 65 -66.lpp
- 41 Ilmete Ž. Projekta vadīšanas tāžu apraksts /Personāla vadīšana Latvijā pieredze un vīzijas.Rīga, 1998, 89.lpp.
- 42 Ime R. Skolvadība. Metod. Izstrāde. Rīga: P.Stučkas LVU, 1984, 34 lpp.
- 43 Ivancevich J.M., Matteson M.T. Organizational Behavior and Management BPI IRWIN, 1990, 676 p.

- 44 Izglītība un pētniecība 2000. Izglītības un augstskolas pētniecības attīstības plāns laika posmam no 1995-2000. Izglītības Ministrija, Somija, Helsinki, 1996.
- 45 Izglītības attīstības stratēģiskā programma. Izglītība 1998 – 2003. Rīga, IZM, 1998, 268 lpp.
- 46 IZM (2000). Latvijas Republikas vispārizglītojošo skolu adreses. 1. krājums
- 47 Jarvis P. The Practitioner - Researcher. Developing Theory from Practice. San Francisko, 1999, 199 p.
- 48 Kandakov M.I. Teoretičeskije osnovi školovedenija. Moskva: Pedagogika, 1982, 110-113 str.
- 49 Kangro A. Latvijas izglītības starptautiskā izvērtēšana. Žurnāls Skolotājs, 1997, Nr.4, 6.-13.lpp.
- 50 Kazuo I. School Education in Japan. Reference Series-5. 1992, p.52
- 51 Key Data on Education in Europe 1999/2000. European Commission. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000, 260 p.
- 52 Kjergaard E., Martiniene R. Pieci gaviļu saucieni demokrātijai. FREKA 1996. 122 lpp
- 53 Koķe T. Pieaugušo mācīšanās sociāli pedagogiskie pamati. Habilitācijas darba kopsavilkums./Rīga, 1999. 130 lpp
- 54 Koķe T. Skolotāju izglītība Eiropas Savienības valstīs./Žurn. Skolotājs, 1997, nr.5, 11 - 14.lpp.
- 55 Koķe T. Pieaugušo izglītības attīstība: raksturīgākās iezīmes. –R.: SIA "Mācību apgāds NT", 1999
- 56 Kolemens R., Berijs G. Uzmanību, menedžeri! 525 ieteikumi jums. R.: Zvaigzne, 1995, 166 lpp.
- 57 Kopmane P., Petermane L. Demokrātijas pieredze skolā - R.:RaKa, 1999, 77 Lpp
- 58 Kremer – Hayon L. Teaching and Teacher Education: a glimpse into the future / Scandinavian Journal of Educational Reserch, 1998, Nr.4, p.377-388
- 59 Krieviņš V. Izglītības socioloģija. – R.:RaKa, 1997, 52. lpp.
- 60 Kronlins J. Latvijas skolas. Baltās un nebaltās dienās/ Latvju grāmata, 1973, 90 - 94.lpp.
- 61 Kukele D. Skolvadība. 1.daļa./ R.: Vārti, 1998, 41.lpp.B112
- 62 Ķeniņš- Kings G.J., Bārnovs Dž.T., Veismane G. Saimniecisko vadītāju pamatvērtības Latvijā. / LZA Vēstis. A.- 1998, 52.sēj., 4./6. (597./599) nr., 65.-69.lpp.
- 63 Latviešu valodas vārdnīca. Rīga, Avots, 1987, 589,835 lpp
- 64 Latvijas Izglītības koncepcija.5.,14.lpp
- 65 Latvijas izglītības likums, 2001
- 66 Latvijas Privātskolu asociācija. Buklets. Rīga, 2000, 16 lpp.
- 67 Līdumnieks A.Vadīšana. Rīga, 1996.gads, 244 lpp.
- 68 Mācīšana un mācīšanās – ceļš uz izglītotu sabiedrību. B111Baltā grāmata par izglītību un apmācību Eiropas Komisija, Rīga, 1998, 10. lpp.
- 69 Matusov E. How Does a Community of Learners Maintain Itself? Ecology of an Innovative school. Anthropology & Education quarterly, 1999, Nr.2, p.161-186
- 70 Miezis A. Skolvadība sodien. Žurn. Skolotājs, 1998, nr.6, 100 -101 lpp
- 71 Mikuda S. Izglītības sistēma. Rīga, RTU, 1999, 36 lpp.
- 72 Mukāne A. Noskaņojies uz ilgtermiņa darbību. Laikr. Izglītība un Kultūra

2000.g.17.febr.

- 73 Muzis I. Problems with Education in Latvia as Related to regional development / Realising Educational Problems. ATIE Spring University, 2001, p.267-270
- 74 Nacionālais ziņojums par bērna tiesību aizsardzības stāvokli Latvijā. ANO konvencijas par bērna tiesībām izpilde. Izglītības un zinātnes ministrijas bērnu tiesību aizsardzības centrs. R.: 1996, 98 lpp.
- 75 Nākotnes izglītības meti UNESCO starptautiskās komisijas Izglītība divdesmit pirmajam gadsimtam ziņojumā. Rīga, Vārti, 1998, 80.-95.lpp.
- 76 Normatīvie akti vispārizglītojošo un speciālo skolu darbībai. Rīga, SIA Plūsma, 1997, papildinājumi 2000.g.
- 77 Ozoliņa S. Projekta menedžments skolvadībā./Žurn. Skolotājs.,1998, nr.5, 39.-41.lpp.
- 78 Ozoliņa S. Skolas tēla veidošana. /Žurn. Skolotājs.,1998, nr.4, 95.-96.lpp.
- 79 Ozoliņa S. Skolotāju motivācija. Nepieciešamība un iespējas./Žurn. Skolotājs.,1998, nr.2, 12-15.lpp.
- 80 Ozoliņa Nucho A., Vidnere M. Stresa menedžments: pārvarēšana un profilakse Izdevniecība AGB, 1999, 173 lpp.
- 81 Pārskats par tautas attīstību/ Rīga, UNDP, 1999. 131 lpp.
- 82 Pedagogika.Pod redakcijej P.I.Pidgasistogo. Moskva,1995, str.637
- 83 Pedagoģijas terminu skaidrojošā vārdnīca.Rīga, Zvaigzne ABC, 2000, 248 lpp.
- 84 Pedagoģiskā doma Latvijā no 1890 g līdz 1940.g./Antoloģija. Rīga, Zvaigzne, 1994, 240 lpp.
- 85 Picka N. Paidagoģiskā psiholoģija. Mansfīlda, Selgas apgāds, 1990, 160 lpp.
- 86 Pliners J. Demokrātiska skola./Žurn. Skolotājs, 1999, Nr.4, 18.-19.lpp.
- 87 Pliners J. Pedagoģiskas pārdomas./Žurn. Skolotājs, 1999, Nr.6, 10.-11.lpp.
- 88 Praude V., Beļčikovs J. Mārketings. Rīga, Vaidelote, 1999, 559 lpp.
- 89 Praude V., Beļčikovs J. Menedžments. Rīga, Vaidelote, 1996, 410 lpp.
- 90 Puolimatka T+B52. Democracy and Education: the Critical Citizen as an educational aim. Helsinki, 1995, 172 p.
- 91 Raževa. Pārskats par zinātniski pētniecisko darbu. Pedagogu kvalifikācijas raksturojums un profesionālās meistarības novērtēšanas kritēriji. R.: Latvijas Pedagoģijas zinātnieku asociācija.1998.
- 92 Reber A.S. The Penguin Dictionary of Psychology. Second Edition./ Penguin Books, 1995, 880 Reber A.S. The Penguin Dictionary of Psychology. Second Edition./ Penguin Books, 1995, p 472)
- 93 Reezigt, G.J., Guldemon H., Creemers B.P.M. Empirical Validity for a Comprehensive Model on Educational Effectiveness // School Effectiveness and School Improvement, 1999, Vol.10, No 2, pp.193-216
- 94 Richland College Strategic Planning Diagram: <http://144.162.80.232/annex.FACTS/Descriptions/PlanningDiagram.html>, 1996-2001
- 95 Rinne R. the Globalisation of Education: Finnish education on the doorstep of the EU millennium./ Educational Review, Vol. 52, No. 2, 2000, p.131 - 142
- 96 Rone S. Humānas personības veidošana vidusskolas pedagoģiskajā procesā Rīgas komerskolas pieredzes analīze /LZA Vēstis, 2000, Nr. 1 /2., 99.-108.lpp.

- 97 Salmi J. Equity and Quality in Private Education: the Haitian paradox// Compare. Vol.30, No.2. 2000, pp.163-178
- 98 Samuseviča A. Pētnieciskais process pedagogijā./Mācību līdzeklis. Liepāja, 2000, 96 lpp.
- 99 Skolvadība.-R.:Zvaigzne. 1980. 242 lpp., 31.lpp.
- 100 Skrastiņš A. Pārdomas par izglītības iestādi un tās darbības kvalitāti./Žurn. Skolotājs. 2000, Nr.1, 25.-29.lpp.
- 101 Solovjovs D., Počs R. Kvalitātes nodrošināšanas sistēmas modeļi un vadība pārejas perioda valstīs./Pasaules latviešu zinātnieku kongress. Tēžu krājums, Rīga, 2001, 184.lpp.
- 102 Sorokins N., Slasteņins V. Skolas pārvalde un vadīšana./Pedagogija.J.Babanska red.,Rīga, Zvaigzne. 1987, 478.lpp.
- 103 Spulle Ā. A. Praktiskais personālmenedžments. – Turība. Biznesa augstskola. 1998 303 lpp.)
- 104 Stelpe L. Personāla vadīšana kā kvalitātes vadīšanas pamati./ Personāla vadīšana Latvijā: problēmas un risinājumi. Rīga, 1997, 67.-74.lpp.
- 105 Stevens M. How to be a Better Problem Solver. – The Industrial Society.1997.148 pages
- 106 Students J.A. Vispārīgā pedagogija. II daļa, RaKa, 1998, 224 lpp.
- 107 Suhorukov A. “Psihologočeskaja suģba”innovacij./Direktor školi, 1999, Nr.6, str.3-7
- 108 Šakurov R.H. Socialno - psihologičeskije osnovi upravleņija: rukovoditel i pedagogičeskij kolektiv. Moskva: Prosveščēņije. 1990, 206 str.
- 109 Školnaja sistema Federativnoj Respubliki Germanii / Obrazovaniye I nauka. 1998, Nr.1
- 110 Šmite A. Lomu pārmaiņās izglītībā./Žurn. Skolotājs. 1997, nr.1, 96.-101.lpp.
- 111 Šmite A. Skolas vadītāja darbam./ Teorētiski metodisks palīg līdzeklis. – R. RaKa. 1998, 190 lpp.
- 112 Šmite A. Stratēģiskā plānošana izglītības iestādēs. /Žurn. Skolotājs. 1998, nr.6, 8.-9.lpp.
- 113 Špona A. Audzināšanas teorija un prakse./ RaKa, 2001. 162 lpp.
- 114 Upenieks A. Jaunajam skolas vadītājam. /Žurn. Skolotājs. 1997, nr.4, 70 -73 lpp
- 115 Vaivads J. Valsts izglītības politikas galvenie virzieni un uzdevumi. /LR izglītības darbinieku kongress. Ziņojumu tēzes, 1994, 4.-5.lpp.
- 116 Valgmaa R., Nimm E. Upravleņije gruppovimi processami. Esserakt, Tiravere. 1995, 55 lpp.
- 117 Valsts pamatzglītības standarti - R.:Lielvārds, 1999.
- 118 Valtons F.H. Kā ģimenei un skolai atgūt pusaudžu uzticību. Rīga, 2000
- 119 Van den Berg R.,Vandenberghe R. Sleegers P. Management of Innovations from a Cultural-Individual Perspective// School Effectiveness and School Improvement. 1999, Vol.10, No.3, pp.321-351
- 120 Vasiļjev J.B. Trud direktora školi ego pedagogičeskaja suščnostj. Sov pedagogika 1988. No 4, 40-46 str.
- 121 Vispārējās izglītības programmu un vispārējās izglītības iestāžu akreditācijas metodika. 2000, IZM
- 122 Vispārizglītojošās skolas direktora darba paraugnoteikumi. – Normatīvie akti vispārizglītojošo un speciālo skolu darbībai - R. SIA “Plūsma”, 1997, PD-2-5-2

- 123 Vīra R. Kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas izpēte augstskolā. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga, LU, 2001, 51 lpp.
- 124 Vorobjovs A. Psiholoģijas pamati. Rīga, Mācību apgāds, 1996, 323 lpp.)
- 125 Wasserstein-Warnet M.M., Klein Y. Principals' Cognitive Strategies for Changes of Perspective in School Innovation. // School Leadership & Management, Vol.20, No.4, pp.435-457, 2000
- 126 West M. Micropolitics, Leadership and all that... The need to increase the micropolitical awareness and skills of school leaders.// School Leadership & Management, Vol.19, No.2, pp.189-195, 1999
- 127 Wilhelm K., Dewhurst-Savellis, Parker G. Teacher Stress? An Analysis of Why Teachers Leave and Why They Stay.// Teachers and Teaching: theory and practice, Vol.6, No.3, 2000, pp.291-304
- 128 Zelvys R. Changes in Quality Assurance Systems and Theoretical Models of Education Management.//Quality and Educational Management, Budapest, 2000, p 205- 215- B30
- 129 Ziņojumu tēzes. Problēmbloki, darba grupas un to dalībnieki// LR Izglītības darbinieku kongress.-R., 1994.g.11.-12.marts, 4.lpp.
- 130 Žoel A. Kak izmerjajutsja efektivnostj i "produktivnostj". /Direktor školi, 1999, Nr 8, str.10-15
- 131 Žukovs L. Ievads pedagogijā (pamatkurss). – R.: RaKa, 1996, 191.lpp.

1. PIELIKUMS

PRIVĀTSKOLAS PATNIS NOLIKUMS. SĀKUMSKOLA.

1.JĒDZIENS UN UZDEVUMI.

1.1.Privātskola *PATNIS* (tālākajā tekstā - skola) ir SIA *PATNIS* dibināta sākumskola, kura piedāvā izglītību atbilstoši LR Izglītības likumam un šim Nolikumam.

1.2.Skolas pamatuzdevumi.

1.2.1.Dot iespējas iegūt zināšanas, prasmes, iemaņas, sevis izteikšanas formas mūsdienu prasībām atbilstošā ētiski estētiskā vidē.

1.2.2.Sekmēt tāda sabiedrības locekļa izaugsmi, kas apzinās piederību tautai, Latvijas valstij un cilvēcei, ir atbildīgs un humāns, brīvs un tolerantis kā uzskatos, tā darbībā.

1.2.3.Rosināt cilvēku patstāvīgai tālākizglītībai un palīdzēt viņam sagatavoties veiksmīgai praktiskajai dzīvei.

1.3.Skolas darbs pamatojas uz intelektuālo brīvību, demokrātiju, aktīvu sadarbību ar vecākiem.

2.MĀCĪBU PROCESA ORGANIZĀCIJA.

2.1.Skolā mācības notiek latviešu valodā.

2.2.Mācību ilgums sākumskolā ir 4 gadi (1.- 4.klase).

2.2.1.Skola ir tiesīga organizēt pirmsskolas sagatavošanas klasi, tai skaitā klasi krievu valodā runājošiem bērniem sagatavošanai skolai ar latviešu mācībvalodu.

2.3.Skola piedāvā skolēniem mācību nodarbības arī ārpus obligātā mācību laika, kā arī iespējas brīvā laika pavadīšanai.

2.4.Sākumskolā nodarbības notiek šādos priekšmetos:

latviešu valoda,

matemātika,

vides un veselības mācība,

vizuālā māksla un rokdarbi,

mūzika,

fīzkultūra,

pirmā svešvaloda,

informātika u.c. priekšmeti pēc izvēles.

2.4.1. Mācības sākumskolas 1.klasē un 2.klasē var notikt integrētu kursu veidā.

2.5. Mācību process obligātajos mācību priekšmetos tiek organizēts atbilstoši LR Izglītības, Kultūras un Zinātnes ministrijas apstiprinātajiem mācību standartiem un programmām, kā arī skolas skolotāju mācību autorprogrammām.

2.6. Skolēnu mācību darbības vērtējums.

2.6.1. Sākumskolā katra semestra beigās ikviena skolēna mācību darbības rezultātu vērtējums tiek atspoguļots skolotāju rakstiskos ziņojumos, ar kuriem tiek iepazīstināti bērnu vecāki un skolas vadība. Nepieciešamības gadījumā šādi ziņojumi var tikt sniegti biežāk (bet ne biežāk kā reizi mēnesī).

2.7. Bērni mācās viņu vecumam atbilstošās klasēs.

2.7.1. Pēc vecāku lūguma skolēns var vienu klasi apmeklēt divus gadus, ja viņam ilgstošu laika periodu nav bijušas iespējas mācīties vai citi apstākļi liecina, ka skolēns no tā iegūtu.

2.7.2. Īpaši apdāvināti skolēni atsevišķos gadījumos vienā gadā var apgūt divu vai vairāku klašu kursu.

2.8. Skolēnu nesekmības gadījumā skolēniem tiek dota iespēja kārtot pēcpārbaudījumus. Katrs individuāls gadījums tiek izskatīts skolas pedagoģiskajā padomē.

2.9. Stājoties skolā, bērna zināšanas tiek pārbaudītas; pēc tam tiek informēti skolotāji par skolēna zināšanu līmeni.

2.10. Skolēniem, kas apguvuši sākumskolas pilnu kursu, izsniedz apliecību, kurā ir parādītas skolēna sekmes, kā arī minētie apgūtie kursi.

2.10.1. Personām, kuras uzrādījušas izcīlas sekmes visos mācību priekšmetos, izsniedz izcilnieku apliecības.

2.10.2. Personām, kuras nav apguvušas pilnu kursu, izsniedz liecību, kurā parādītas skolēna sekmes, kā arī minēti skolēna apgūtie kursi.

2.11. Mācību gads.

2.11.1. Mācību gads sākas 1.septembrī un ilgst 34 nedēļas.

2.11.2. Mācību gads ir sadalīts semestros: 1.semestris ilgst 16 nedēļas, 2.semestris ilgst 18 nedēļas.

2.11.3. Skola katru gadu, vadoties pēc LR Izglītības, Kultūras un Zinātnes ministrijas ieteikumiem, nosaka brīvdienu skaitu un laiku.

2.11.4. Daļu mācību laika un skolēnu brīvo laiku var izmantot skolas nometņu organizēšanai, ekskursijām, praktiskajam darbam u.c.

2.12. Mācību nedēļa ilgst piecas dienas.

2.13. Mācību stundas.

2.13.1.Mācību stundu skaits pamatkursos nedēļā nedrīkst pārsniegt IKZM noteiktās normas.

2.13.2.Mācību stundas garums ir 40 minūtes, sagatavošanas klasē 35 minūtes.

2.14.Starpbrīžu un pusdienlaiku garumu nosaka skolas direktors.

2.15.Skolēnu skaits klasē nedrīkst pārsniegt 15, nedrīkst būt mazāks par 3.

2.16.Skolēniem, kuri slimības vai citu iemeslu dēļ ilgstoši nevar apmeklēt skolu, tiek organizēta mājas apmācība IKZM noteiktajā kārtībā.

2.17.Atsevišķos gadījumos, ja tas nepieciešams eksperimentālam darbam vai jauninājumu pārbaudei (ieviešanai), skola pēc pedagoģiskās padomes lēmuma un direktora akcepta var mainīt un papildināt Nolikuma 2. nodaļā minētos noteikumus.

3. SKOLAS TIESISKAIS STATUSS.

3.1.Skola ir juridiska persona ar patstāvīgu bilanci, zīmogu ar skolas nosaukumu un norēķinu kontu bankā.

3.2.Skolai ir atsevišķa manta, tā var savā vārdā iegūt mantiskas un personiskas nemantiskas tiesības, un uzņemties pienākumus, tā var būt prasītāja un atbildētāja tiesā, saimnieciskajā tiesā, veikt darījumus Latvijas Republikas teritorijā un ārzemēs saskaņā ar saviem darbības mērķiem, tai skaitā veikt ārējo ekonomisko darbību likumā noteiktajā kārtībā.

3.3.Skolas darbības tiesiskais pamats ir Nolikums, ko, pamatojoties uz Paraugnolikumu, izstrādā mācību iestāde, un to apstiprina Izglītības, zinātnes un kultūras ministrija.

3.4.Skolas nosaukumu nosaka skolas dibinātāji.

3.5.Uz skolas ēkas ir uzraksts ar pilnu mācību iestādes nosaukumu valsts valodā.

3.6.Mācību iestādei var būt savs karogs, simbolika un atribūtika.

3.7.Skolai var būt ražošanas iecirkņi, uzņēmumi, kuri savā darbībā pamatojas uz LR likumdošanu.

4.SKOLĒNI.

4.1.Skolā ir tiesīgi mācīties LR iedzīvotāji.

4.2.Skolā var mācīties visu tautību bērni.

4.3.Skolēnus mācību iestādē ieskaita un atskaita ar direktora pavēli, pamatojoties uz vecāku iesniegumu.

4.4.Skolēnu uzņemšanas un izslēgšanas mehānismu nosaka Nolikums par skolēnu uzņemšanas un izslēgšanas kārtību, kuru apstiprina skolas direktors.

4.5.Skolēnu tiesības un pienākumus nosaka Starptautiskā bērnu tiesību konvencija, LR Izglītības likums, skolas Nolikums un iekšējās kārtības noteikumi.

4.6.Skolēns ir atbildīgs par savu mācību darbu, uzvedību, rīcību.

4.7.Skolēni ir tiesīgi organizēt skolēnu padomi, iesaistīties citās LR organizācijās.

5.SKOLOTĀJI.

5.1.Skolā drīkst strādāt skolotāji, kuriem ir pedagoģiskā izglītība un speciālā izglītība attiecīgā kursa mācīšanai. Skolotājiem un pedagoģiskajam sastāvam jāatbilst LR likumdošanā un normatīvajos aktos izvirzītajām prasībām.

5.2.Par skolotāju palīgiem sākumskolā var strādāt arī pedagoģijas studenti.

5.3.Skolā var praktizēties studenti , kuri apgūst praktiskās pedagoģijas kursu.

5.4.Skolotājs ir atbildīgs par sava darba kvalitāti un rezultātiem.

5.5.Skolotāju un skolotāju palīgu tiesības un pienākumus nosaka Starptautiskā cilvēktiesību konvencija, Starptautiskā bērnu aizsardzības konvencija, LR Izglītības likums, skolas Nolikums un iekšējās kārtības noteikumi.

6.DIREKTORS.

6.1.Skolas direktoru ieceļ un atbrīvo no darba dibinātājs, slēdzot ar viņu darba līgumu.

6.2.Skolas direktoram jābūt speciālistam ar augstāko pedagoģisko izglītību, ar pedagoģisko darba stāžu ne mazāku par diviem gadiem.

6.3.Direktors vada skolu administratīvi un pedagoģiski atbilstoši LR likumdošanai, skolas Nolikumam. Direktors personīgi atbild par mācību procesa organizāciju un skolas darbību kopumā.

6.4.Direktors ieceļ savus vietniekus un grāmatvedi, nosaka to tiesības, pienākumus un atbildības pakāpi.

6.5.Direktors pieņem darbā un atbrīvo no darba pedagogus un citus skolas darbiniekus Likumdošanas kārtībā, slēdzot ar viņiem līgumus uz noteiktu laiku vai bez termiņa.

6.6.Skolas direktors nosaka mācību iestādes struktūru, darbinieku pienākumus un kontrolē darba kvalitāti.

6.7.Par savu darbību direktors atskaitās SIA dibinātāju sapulcei ne retāk kā vienu reizi gadā.

6.8.Direktors apstiprina skolas štatū sarakstu, nosaka darba algas atbilstoši darba līgumam.

6.9.Direktors var prēmēt pedagoģiskos un citus skolas darbiniekus.

7.SKOLAS PEDAGOĢISKĀ PADOME.

7.1.Skolas pedagoģiskās padomes sastāvā ir: direktors, direktora vietnieki, visi skolas skolotāji, kā arī medicīniski psiholoģiskā centra darbinieki.

7.2.Skolas pedagoģiskā padome darbojas kā direktora padomdevējs, kā konsultatīva un radoša skolas struktūrvienība.

7.3.Skolas pedagoģiskā padome tiek sasaukta ne retāk kā divas reizes gadā.

8.SKOLĒNU VECĀKI.

8.1.Skola sadarbojas ar skolēnu vecākiem.

8.2.Vecāki ir tiesīgi veidot skolas vecāku padomi.

8.3.Vecāku padomes kompetence, tiesības un pienākumi tiek noteikti vecāku padomes Nolikumā, kuru apstiprina skolas direktors.

8.4.Vecāki ir tiesīgi iegūt informāciju par bērna mācību darbību, par skolas pedagoģisko procesu.

8.5.Vecāki ir atbildīgi par sava bērna mācību iestādes izvēli.

9.SKOLAS MATERIĀLĀ BĀZE.

9.1.Skolas materiālo bāzi veido materiālās vērtības, kas pieder skolai vai atrodas tās lietošanā.

9.2.Skolas dibinātājs nodrošina skolas materiālo bāzi.

10.SKOLAS FINANSĒŠANA.

10.1.Skolas finanses veido skolēnu vecāku maksa par mācībām. Maksu par skolu nosaka uzņēmuma dibinātāji, pamatojoties uz LR likumdošanu, valsts ekonomisko situāciju (tai skaitā inflāciju).

10.2.Skolu var finansēt pašvaldība, slēdzot līgumu ar skolu.

10.3.Skolu var finansēt uzņēmumi, firmas, SIA, slēdzot līgumus.

10.4.Finansēšanai var izmantot arī citus papildus avotus.

10.5.Iegūto līdzekļu izmantošanu nosaka skolas direktors.

10.6.Skolā noteiktā veidā tiek kārtota lietvedība (skolas dokumentācija), arhīvs, atskaites.

10.6.1.Obligāto skolas dokumentāciju nosaka LR Izglītības ministrija.

10.6.2.Skola atskaitās saskaņā ar Valsts Statistikas pārvaldes noteiktajām atskaišu formām.

11.ATIECĪBAS AR VIETĒJO PAŠVALDĪBU.

11.1.Skola un vietējā pašvaldība savstarpējās saimnieciskās attiecības var veidot ar uz līguma pamata, ņemot vērā LR likumdošanu un valsts ekonomisko situāciju (tai skaitā inflāciju).

12.STARPTAUTISKIE SAKARI.

12.1.Skola ir tiesīga piedalīties starptautiskajā darbībā, kuru organizē LR izglītības ministrija, citi resori, sabiedriskās organizācijas.

12.2.Skola kopā ar ārzemju firmām, uzņēmumiem, organizācijām var veidot kopuzņēmumus LR teritorijā pastāvošajā likumdošanas kārtībā.

12.3.Skola var slēgt darba līgumus ar ārzemju pilsoņiem LR teritorijā pastāvošās likumdošanas kārtībā.

13.SKOLAS IZVEIDE.

13.1.Skolu atver, reorganizē un slēdz tās dibinātāji LR likumdošanā paredzētajā kārtībā.

13.2.Paredzēts pakāpenisks skolas izveidošanās process (pa etapiem - sākumskola, pamatskola, vidusskola).

13.3.Skolas paplašināšanu vai sašaurināšanu, profila pilnveidošanu un maiņu nosaka dibinātājs.

2. PIELIKUMS

A N K E T A

Izglītība Latvijā- viens no aktuālākiem un problemātiskiem jautājumiem. Anketā, paužot savu personīgo viedokli, arī Jūs palīdzēsiet to risināt un veidot tālāko Latvijas izglītības sistēmu.

1. Vai Jūsu ģimenē ir pirmsskolas vecuma bērni? (atbildi atzīmējot, apvelciet aplīti noteiktam kodam)

jā - 1 nē - 2

2. Izvēloties savam bērnam izglītības iestādi, Jūs dotu priekšroku:

vispārizglītojošai valsts skolai - 1

valsts skolai ar noteiktu specializāciju - 2

privātai skolai (individuāls darbs, kvalitatīvu zināšanu iegūšanas iespējas, mācības par maksu) - 3

3. Norādiet, kādas specializācijas skolu Jūs izvēlētos savam bērnam?

matemātika, fizika, ķīmija - 1

mākslas - 2

sporta - 3

valodu - 4

latviešu valodas un literatūras- 5

_____ (cita specializācija)

4. Atzīmējiet (1,2,3,4,...) pēc svarīguma pakāpes minētos aspektus, kurus ņemtu vērā, izvēloties savam bērnam izglītības iestādi?

skolas atrašanās vieta,

skolas vārds,

skolēnu skaits klasē,

mācību metodes,

apgūstamo mācību priekšmetu klāsts,

piedāvātās papildus pilnveidošanās iespējas

(sports, kultūra, māksla),

skolotāju kvalifikācija,

sadarbība ar vecākiem,

skolas tehniskais nodrošinājums,

skolas finansiālais nodrošinājums

_____ (citi aspekti)

5. Kādu summu Jūs būtu gatavi veltīt no sava ģimenes budžeta bērna izglītošanai 1 mēnesī?

0-5 Ls - 1

5-25 Ls - 2

25-40 Ls - 3

40-75 Ls - 4

75-100 Ls - 5

100-... - 6

PALDIES PAR ATSAUCĪBU!

Apkopojot pirmos anketēšanas datus (tika noanketēti 40 korespondenti), iegūti šādi rezultāti.

PIRMAIS JAUTAJUMS

Positīvi atbildējuši 31, negatīvi-9.

OTRAIS JAUTAJUMS

Valsts skolai ar noteiktu specializāciju priekšroku dod 6 korespondenti.

Privātai skolai - 34, no tiem kā otro iespēju 3 paredz valsts skolu ar noteiktu specializāciju, 1 paredz vispārizglītojošo skolu.

TREŠAIS JAUTAJUMS

Pēc balsu skaita anketā piedāvātās specializācijas var sarindot šādā kārtībā:

- * valodu (28)
- * mākslas (15)
- * matemātika, fizika, ķīmija (9)
- * sporta (7)
- * bioloģija (1)
- * mūzika (1)
- * mājsaimniecība (1)

Korespondenti varēja izvēlēties 2 un vairāk specializācijas.

CETURTAIS JAUTAJUMS

Par 3 galvenajiem aspektiem, kuri tiek ņemti vērā skolas izvēlē, tiek nosaukti:

- * skolotāju kvalifikācija
- * mācību metodes
- * apgūstamo mācību priekšmetu klāsts

PIEKTAIS JAUTAJUMS

Bērnu vecāki būtu gatavi veikt šādu summu skolēnu izglītošanai vienā mēnesī:

0	-	5 Ls.	-	6
5	-	25 Ls.	-	20
25	-	40 Ls.	-	8
40	-	75 Ls.	-	3
100	-	...	-	3

3. PIELIKUMS

VESELĪGAS APZINĀS SKOLA "PATNIS"

Sākotnējā skolas koncepcija izstrādāta
1994.gada pavasarī. To veidojušas
skolas dibinātājas. Šī koncepcija ir
pirmais solis skolas "PATNIS"
tapšanā.

SKOLA "PATNIS"- VESELĪGAS APZIŅAS SKOLA.

SATURS.

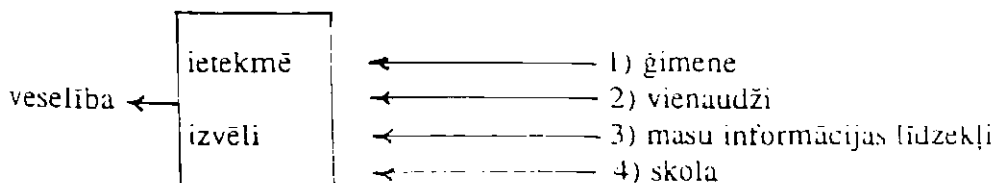
Ievads.
Mērķi un uzdevumi.
Realizācija.
Darbības etapi.
Rezultāti, to novērtēšana.
Rezumējums.

IEVADS.

Jau Sokrāts par galvenajiem laimes nosacījumiem ir minējis veselu miesu un gara veselību, labas attiecības ģimenē un ar draugiem (emocionālā veselība). Veselība ir cilvēka psihiskās (emocionālās un garīgās) un fiziskās veselības kopums.

Vesels cilvēks visos laikos ir bijis ideāls, pēc kā tiekusi pasaules civilizācija. Kā būt veselam? Kā veidot veselu cilvēku? Šis jautājums šobrīd kļūst divtik aktuāls, kad pēc pēdējiem zinātnieku pētījumiem ir atklājies, cik lielā mērā mūsu dzīves uztvere, mūsu dzīves veids ietekmē cilvēka fizisko veselību. Latvijas dati par skolēnu veselības stāvokli ir satriecoši:

- pilnīgi veseli ir tikai 20-25% skolēnu;
 - ar hroniskām slimībām slimo 12% skolēnu;
 - ar gastroenteroloģiskām patoloģijām - 10% skolēnu;
 - ar redzes traucējumiem - līdz 20% skolēnu;
 - 40% skolēnu sūdzas par sliktu garastāvokli, sliktu apetīti, miega traucējumiem, nervozu sajūtu, ātru nogurumu;
 - ik desmitajam skolēnam ir vieglas depresijas izpausmes, nomāktības, baļu sajūtas, vientulības veidā;
 - katram piektajam ir zināmas grūtības apgūt mācību vielu;
 - 35% skolēnu grūti kontaktēties ar vienaudžiem, vecākiem, pedagogiem.
- Taču tās bieži vien ir tikai sekas, kas liek aizdomāties vēl par kādu faktu: 52% skolēnu ir bailes no viena vai vairākiem skolotājiem.
- Skolēnu fizisko veselību pašreiz ietekmē arī stresa situācija mājās, ģimenē (sliktie ekonomiskie apstākļi, nemitīga inflācija, bezdarbs u.c.).
- Nosacīti varētu veidot shēmu - kas ietekmē veselību, veselības uzvedību:



Vieglāk ir nepieļaut slimību, iepriekš cilvēku pasargājot no tās, vieglāk ir nepieļaut, nevis pēc tam cīnīties ar sekām. Tādā sakarā skola iegūst vislielāko nozīmību kā rupors, kā aktīvs sludinātājs izvēlēties veselīgu dzīves veidu.

Pašreiz Latvijā šī ideja iegūst īpašu nozīmi, jo viena no svarīgākajām problēmām izglītībā, pašā sabiedrībā šobrīd ir:

atbrīvoties no masu psiholoģijas, kolektīvās bara domāšanas, pretim nostādot patiesu personības brīvību;

atmest autoritāro apmācības stilu;

izvairīties no pašlaik nereti sastopamā liberālā apmācības veida, pretmetā veidojot demokrātisko darba stilu.

Veidot skolu kā veselīgas apziņas propagandas centru, kurā pēc iespējas iesaistīt ģimeni, bērnu, masu informācijas līdzekļus. Veidot veselīgu vidi, veidot veselīgu sabiedrību.

SKOLAS MĒRĶI UN UZDEVUMI.

Galvenie mērķi:

1. Radīt augsni garīgi un fiziski vesela cilvēka izveidei; rūpēties ne vien par skolēna fizisko veselību, bet arī par garīgās veselības pamata veidošanu (cilvēks ar savas pašvērtības apziņu, apjaušot sevi kā dabas likumsakarību sastāvdaļu, kā neatkārtojamu vērtību).

2. Sekmēt sabiedrības veselību, aktīvi to veicinot skolā.

Galvenie uzdevumi:

1. Veicināt bērna pašapziņas veidošanos.

2. Veidot labas attiecības starp pedagoģisko personālu un skolēniem: savstarpējas uzticēšanās atmosfēras radīšana.

3. Veicināt dažādas bērnu aktivitātes, tādējādi radot iespējas bērnam daudzpusīgāk sevi parādīt, apliecināt.

4. Veidojot skolu, propagandēt veselīgas apziņas ideju sabiedrībā (izskaidrojošais, izglītojošais darbs), veidot skolu tīklu, kas popularizētu šīs skolas idejas visā Latvijā.

5. Celt izglītības prestižu Latvijā.

6. Bagātināt Latvijas pedagoģisko domu.

7. Humanizēt Latvijas skolas (skolā pirmo reizi Latvijā paredzēts vispārnormālā vidē integrēt invalīdus).

REALIZĀCIJA.

Skola "Patnis" ir apvienojusi jaunus, iniciatīvas bagātus, netradicionālus skolotājus, kuri vēl nav paspējuši ieslīgt postsociālisma skolas rutīnā, kuri iepazīnušies ar plašu pasaules izglītības pieredzi, filozofiskām atziņām, nonākuši pie secinājuma - veidot jauna tipa, jauna domāšanas veida skolu, kurā prevalēs veselīgs dzīves veids.

DARBĪBAS ETAPI.

Skolas darbība paredzēta trīs lielos etapos:

- sākumskola (1.-4. klase);
- pamatskola (5.-9. klase);
- vidusskola (10.-12. klase).

Katrā etapā ir akcentēta kāda īpaša joma:

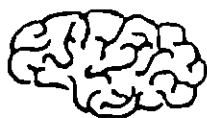
Sākumskola

veselība



Pamatskola

veselība un vide



Vidusskola

veselība, vide, kultūrvēsture



Etapi vēl sadalās sīkākos posmos, nosacīti-tēmās. Piemēram, sākumskolā:

- 1.gads "Palīdzēsim..."
- 2.gads "Celsim savu pašapziņu!"
- 3.gads "Tīrība-veselība"
- 4.gads "Smaidīsim!"

Katrs gads sadalīsies vēl sīkākās daļās- ceturkšņos, mēnešos, nedēļās. Katra posma garumā paredzēts pildīt:

- 1) aktīvo programmu (īpašas stundas, pārrunas, diskusijas, nodarbības);
- 2) apslēpto programmu (vide, darbība, uzdevumi, kas centrēti uz idejas slēptu realizāciju).

REZULTĀTU NOVĒRTĒŠANA.

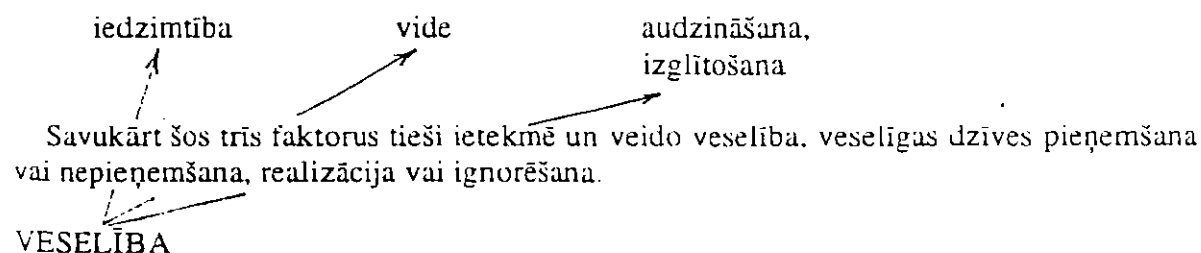
Šīs skolas atšķirības no eksistējošajām skolām - pamatuzmanības pievēršana sākumskolai (klasē 2 skolotāji), humānas attieksmes pret cilvēku realizācija, veselības vides mācības integrētu kursu un atsevišķu mācību priekšmetu veidā, lietu apguve savstarpējās sakarībās, mūsdienu civilizētās pasaules prasībām atbilstoša ētiski estētisku vide, savstarpējo attiecību kultūra, medicīniski psiholoģiskā dienesta klātesamība pedagoģiskajā procesā, individuālā darba iespējamība (klasē ne vairāk kā desmit skolēnu), pārdomāta pedagoģisko kadru atlase - tas viss ļauj skolai paļauties uz labiem darbības rezultātiem.

Vidusskolu beidzot, skolēnam vajadzētu tuvoties šādam personības psiholoģiskajam raksturojumam : skolēnam piemīt seviš izvērtēšanas spējas, spēja radīt un uzturēt siltas starppersonu attiecības, spēja uz intimitāti, izvairīšanās no parazitisma attiecībās, pašakcentēšana un emocionālā pastāvība, uztveres reālistiskums, objektīvs pašvērtējums un pašizpratne, vienojoša dzīves filozofija.

Pēc pirmā mācību gada skolēnos ir sākusi veidoties pašapziņa, seviš izvērtēšanas spējas, viņš ir ievirzīts labu savstarpējo attiecību veidošanas procesā.

REZUMĒJUMS.

Personības izveidošanos nosacīti ietekmē 3 faktori:



Tādā kārtā personības veidošanās procesā (tas ir vissvarīgākais izglītības un audzināšanas uzdevums) visnozīmīgāko lomu iegūst veselīga dzīves veida veicināšana, veselīgas apziņas organizēšana, kas ir galvenais skolas "Patnis" uzdevums.

PAPILDINĀJUMI SKOLAS KONCEPCIJĀ.

Mērķis:

1. Vesels, veselīgi domājošs cilvēks, ar veselīgu dzīves pieredzi, apziņu.
2. Veselīgas dzīves pieredzes propaganda (semināri, izstādes, izglītojošais darbs).

Uzdevumi:

1. Nodrošināt apstākļus un sekmēt kvalitatīvu mācību darba norisi.
2. Attīstīt katra bērna radošās, intelektuālās, tikumiskās un voluntārās spējas ar dažādiem līdzekļiem (māksla, fiziskā kultūra, valodas u.c.).
3. Veidot veselīgu vidi (higiēna, uzturs, paraugs, attieksme, savstarpējās attiecības).
4. Nostiprināt bērnu psihoemocionālo veselību.
5. Izglītojošais darbs ar vecākiem, sabiedrību.

Skolas darba pamatprincipi:

1. Kvalitatīvi izpildīts, profesionāli vadīts mācību darbs.
2. Savstarpējā sadarbība:
 - skolotājs - skolēns;
 - skolotājs - vecāki;
 - skolotājs - skolotājs;
 - skolotāji - citi skolas darbinieki;
 - skolotāji - skolas vadība.
3. Vienotība.
4. Labvēlīgs skolas mikroklīmate.
5. Savstarpēja mijiedarbība, uzticēšanāsuzklausišana.

Kas skolā ir bērns?

Personība

>

Patnis

Indivīds

Katrā bērņā ir kaut kas vienreizīgs, neatkārtojams, atšķirīgs no citiem.
Skolas uzdevums:

- *) attīstīt bērņā to atšķirīgo, kas viņā ir vienīgajam visā pasaulē.
- *) Veidot CILVĒKU, kas mūsdienu sabiedrībā spētu par sevi pastāvēt, sevi pierādīt.

Kādā gadījumā viņš to spēs?

- ja pašapziņa - ja pašvērtējums.

Spēja izvērtēt labo un ļauno un izvēlēties Labo. Tādam nolūkam paralēli mācībām skolā attīstīt tēmu:

“Es kā sabiedrības daļa” visas sākumskolas garumā.

1.gads: “Es - ģimenē”.

2.gads: “Es-skolā”

3.gads: “Es-pasaulē”

Tā ir sevis apzināšanās, kas balstīta uz tikumību.

* palīdzēt vispusīgi attīstīties - arī neierastajā saskatīt oriģinālo. Neordinārā vidē neordināri domāt.(Arī defektus pārvērst par efektu.)

* Audzināt talantus.

Skola ir brīva, bet katrai brīvībai ir savi noteikumi. Mūsu skola dzīvo pēc kopīgi izstrādātiem baušļiem skolotājiem, bērņiem un arī vecākiem.

Skolas ideāls:

Skolā jūtas labi:

- skolotāji,

- bērņi,

- darbinieki.

Taču visi mēs piekrītam un apstiprinām, ka

MŪSU MĒRĶIS - BĒRNS.

Apspriests un akceptēts
1995.g. 5.janvārī,
kopīgā skolotāju sēdē.

4. PIELIKUMS



LATVIJAS REPUBLIKA

IZGLĪTĪBAS, KULTŪRAS UN ZINĀTNES
MINISTRIJA

Vaļņu iela 2, Rīga, Latvija, LV 1098. Telekss 161172. Telefakss 213992. Tālr. 222415, 225870

Nr. 01012

L I C E N C E

uzņēmuma (uzņēmēj sabiedrības) darbībai

Izsniegta SIA "Patnis"
(juridiskās personas nosaukums)

par tiesībām veikt mācību procesu sākumskolā "Patnis"
(licencējamās uzņēmējdarbības veids)

reģistrējot to Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā.

Licences termiņš 5. gadi

Licences izsniegšanas datums 1994. gada 28. jūnijā

Valsts sekretāre



E. Aldermane

E. Aldermane

5. PIELIKUMS

**Rīgas pilsētas Kurzemes rajona
vispārizglītojošo un īpašo mācību
iestāžu akreditācijas komisijas**

PROTOKOLS NR. 1

Rīgā, 1995.gada 20.oktobrī.

Kurzemes rajona akreditācijas komisija laikā no 1995.gada 16.oktobra līdz 20.oktobrim veica privātās sākumskolas "Patnis" akreditāciju. Akreditācijas komisija privātās sākumskolas "Patnis" darbu novērtēja kā atbilstošu sākumskolas statusam, profilam un valsts noteiktajiem izglītības standartiem.

Komisija nolemj:

- 1.Akreditēt privāto sākumskolu "Patnis" ar tiesībām izsniegt "Liecību par 1. - 3.klasi";
- 2.Noteikt atkārtotu akreditācijas termiņu 1996.gadā.

Lēmums pieņemts vienbalsīgi.

Komisijas priekšsēdētājs:

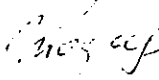


I.Rudzīte - rajona
valsts izglītības inspektors,

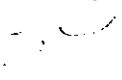
Komisijas locekļi:



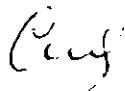
A.Blumbergs - Rīgas pilsētas
Skolu valdes priekšsēdētāja
vietnieks - izpilddirektors,



I.Fogrebnaka - izpilddirektora
vietniece mācību darbā,



I.Purvina - rajona Skolu
valdes galvenā ekonomiste,



T.Serpuhova - rajona Skolu
valdes ārste.

Akreditācijas karte.

Mācību iestādes nosaukums - sākumskola "Patnis"

Mācību iestādes tips - privātā sākumskola

Mācību iestādes adrese - Rīgā, Gregora ielā 13

Mācību iestādes direktors - Z.DCŠa, tel.: 614469

Pārbaudes saturs.

1.Akreditācijas laiks - 16.10. - 20.10

2.Akreditācijas pamats - 13.04.1994. p.48.12 Nr. 187 "Par
vispārīgā izglītībā un speciālā izglītībā akreditāciju",

3.Akreditācijas valsts akreditācijas komisijas
priekšsēdētāja i. funkcija.

1. Skolas nolikuma atbilstība tās statusam un profilam.

Ir izstrādāts skolas nolikums. Ievērotas paraugnolikuma prasības. Skolas nolikums atbilst sākumskolas statusa prasībām. Skolas vadība plānojusi skolas tīlāku izveidi par pamatskolu un vidusskolu, taču šobrīd nav redzams plānojums šim procesam.

Atsevišķos nolikuma punktos ir jēdzienu neprecīzs formulējums (02.10.3 02.13.01.). Nav izstrādāts vecāku padomes nolikums, kura nepieciešamība fiksēta skolas nolikumā.

Vērtējums – kritisks.

2. Skolas darba plāna atbilstība esošajām problēmām un tā izpildes gaita.

Skolas darbs plānots gadam un perspektīvei, taču tajā nav ietverta dome par pārtapšanu par pamatskolu.

Darbu plānojot, ņemta vērā iepriekšējā gada analīze un reālā situācija.

Skolas darba plānu veido administrācija, ņemot vērā peda gogu ieteikumus. Notikušās un plānotās pedagoģiskās padomes sēdes notiek atskaišu un plānošanas vajadzībām. Tikai daļas no sēdēm ir tematiskās. 1995./96. g. mācību plāns nav vienots, grūti pārskatāms. Skolā plānotais darbs tiek veikts, tas tiek apkopots un analizēts.

Vērtējums – pieļaujams.

3. Skolas iekšējā kontrole, tās atbilstība galvenajiem uzdevumiem.

Direktora vietniece mācību darbā kontrolē skolotāju tematiskos un kalendārnos plānus, skolēnu dienasgrāmatas un darbnīcas, iekārtas. Doti diagnostiešošie darbi V. un 3.klasē. Iekšējā kontrole neskatoties uz skolēnu darba kvalitātes atbilstību, netiek analizēts skolotāju darba lietderības koeficients. Kontroles jautājumi nav saņemti no galvenajiem skolas uzdevumiem.

Vērtējums – pietiekams.

4. Mācību plāna un programmu realizācija mācību procesā.

Skolā ir izstrādāts mācību plāns, kas atbilst paraugplāna prasībām. Sākotnēji plāns ir sastādīts 1992. un sākumskolas speciālās 1.klasē, 1.klasē sākotnējā paraugplānā paredzēto 1.klasē un 2.st. 2.klasē par 1.st. 3.klasē par 1.st. Sākotnējā paraugplānā, lai realizētu skolas paredzēto programmu veselības mācībā.

Vērtējums – pieļaujams.

5. Skolēnu zināšanu kvalitāte.

Ir veikti speciālie vērtējumi 1.klasē un 2.klasē.

6. Pedagoģisko kadru sastāvs un tā atbilstība ieņemamajam amatam.

Skola ir nokomplektēta ar kadriem. Strādā 24 pedagoģiskie darbinieki, no tiem 13 (54 %) ar augstāko izglītību, 6 (26 %) ar vidējo speciālo izglītību, 1 ar nepabeigtu augstāko un 4 (17 %) ar vidējo izglītību.

Skolā strādā arī skolotāji, kas nav sākumskolas speciālisti. Pedagoģisko darbinieku darba stāžs pārsvarā ir neliels – 54 % skolotājiem darba stāžs ir līdz 3 gadiem, tāpēc ir manāms pieredzes trūkums.
Vērtējums – pieļaujams.

7. Skolas vadības darba organizācija.

Skolas vadības darbs tiek plānots, ir sadalīti darba pienākumi. Skolas direktore piedalās pieredzes apmaiņas darbā ar skolotājiem. Skolā ir obligātā dokumentācija atbilstoši IKZM pavēlei Nr. 72, 29.02.1994.; tā ir sakārtota. Skolotāji nepietiekami iesaistīti vadības darbā.
Vērtējums – pieļaujams.

8. Metodiskā darba organizācijas.

Skolā nav izveidotas metodiskās komisijas. Ar katru skolotāju individuāli strādā skolas administrācija. Darbs nav plānots, ir nesistemātisks.
Vērtējums – nepietiekošs.

9. Nodrošinājums ar mācību un metodisko literatūru.

Skolēni nodrošināti ar mācību grāmatām un darba burtnīcām, metodiskās literatūras ir ļoti maz, uzsākta materiālu krāšana pa mācību priekšmetiem.
Vērtējums – pietiekošs.

10. Skolas bibliotēkas darbs.

Skola nav bibliotēkas.

11. Ārpusstundu darbs.

Skola strādā pēc pagarinātās darba dienas principa. Pēc mācībām ir izveidotas pagarinātās dienas grupas. Turāt skolēniem ir dota iespēja darboties pēc interesēm, veicot pulciņus, sporta pulciņus.
Vērtējums – pietiekošs.

12. Skolas padomes darbs. Skolā nav izveidota padome.

13. Skolēnu piedalīšanās olimpiādēs, konkursos.

Pagaidām nav piedalījušies nekādos rajona pasākumos.

14. –

15. –

16. Materiālās bāzes atbilstība mācību un audzināšanas procesa nodrošināšanai.

Skolas materiālā bāze dod iespēju realizēt mācību programmu. Sola ir nodrošināta ar siltumu, elektroenerģiju, ūdeni. Skolā ir iekārtotas klases, ir sporta zāle, informātikas kabinets. Skolas telpas tiek nomātas no valsts a/s "Rīgas apgaismes tehnikas" rūpnīcas, īres līgums ir noslēgts tikai līdz 1996.gada 30.jūnijam. Vērtējums – kritisks.

17. Sanitārais stāvoklis un kārtība ēdnīcā, skolēnu garderobēs, fizikultūras ģērbtuvēs, sanitārajos mezglos.

Skolā atvērtas sešas klases: 2 sagatavošanas, 2 pirmās, 1 otrā un 1 trešā. Vidējais bērnu skaits klasē no 5 līdz 10. Klāšu telpas atbilst sanitārajam prasībām uz katrām divām klasēm ir viena tualeta. Katrai klasei ir sava garderoba. Skolā visās klasēs ir vienādas mēbeles – nav soli, ir galda un krēsli, kas neatbilst augumiem. Fizikultūras zāle ir, bet logiem nav režģu, sakarā ar to zāli nevar izmantot fizikultūras nodarbībām. (Bet skolai ir līgums ar privātskolu, "Latveja" par fizikultūras zāles izmantošanu un fizikultūras stundas notiek skolas "Latveja" fizikultūras zālē). Skolā darbojas ēdnīca, tās sanitārais stāvoklis apmierinošs. Bērni ēd savās klasēs. Bērni no sagatavošanas grupām ēd ēdnīcas telpā.

18. Skolēnu medicīniskā aprūpe.

Skolas medicīniskā kabineta vērtējums.

Skolā darbojas medicīniskais kabinets. Medicīniskais personāls nokomplektēts. Medicīnas ārstos ietilpst ārste (0,5 slodze), medmāsa (0,5 slodze) un masiere. Kabinets atbilst prasībām, ir iespēja sniegt pirmo palīdzību, ir izveidota skolnieku veselības stāvokļa vērtēšanas sistēma. Tiek organizēts ārstu – speciālistu darbs, laba sadarbība ar poliklīniku. Bet med. kabinetā nav ledusskapju, sakarā ar to medmāsa nevar potēt savā kabinetā, šo darbu veic priekšde no poliklīnikas.

19. Vietējās pašvaldības darbs skolas interešu aizstāvībā un problēmu risināšanā, skolas finansiālais nodrošinājums.

Skola materiālās apjādes problēmas risina patstāvīgi. Finansiālo nodrošinājumu veido skolēnu vecāku naķsa par mācībām, ziedojumi. Skolas finansiālais nodrošinājums ir pietiekams mācību procesa veikšanai.

Organizatorisku un metodisku palīdzību vietējās ā turpmāk palīdzēs kurienes rajona Skolu valde. Vērtējums – pietiekams.

20. Skolas prestiķs vietējā sabiedrībā.

Privātskola "Faktis" strādā veselī, tāpēc: arī mācībs pārsvarā rajona bērni. Skola ne īko uzņemšanas komisiju. Vērtējums – pietiekams.


Priekšlikumi.

1. Precizēt un pilnveidot skolas nolikumu.
2. Izstrādāt skolas tālākās attīstības plānu, ietvert to skolas dokumentācijā.
3. Skolas darba plānu veidot vienotu un pārskatāmu, tā veidošanā vairāk iesaistot pedagogus un vecākus.
4. Plānot tematiskās ppedagoģiskās padomes sēdes, risinot tajās skolai būtiskas problēmas.
5. Skolotājam celt kvalifikāciju specialitātes priekšmetos.
6. Noslēgt līgumu par telpu nomu uz nākošiem mācību gadiem, tādējādi nodrošinot skolas darbības iespējas.
7. Iekšējās kontroles jautājumos ietvert:
 - racionālu stundu darba plānojumu;
 - skolotāja metodiskā darba pilnveidošanu;
 - skolēnu rakstu kultūras un ortogrāfijas reģima pārbaudi;
 - skolēna attīstības dinamiku;
 - skolēnu zināšanu vērtēšanu 3.klasē.
8. Izveidot skolā metodiskās komisijas skolotāju darba pilnveidošanai.
9. Uzsākt metodiskās bibliotēkas veidošanu.
10. Skolotāju darbu stundās saistīt ar skolas izvirzītajiem uzdevumiem.
11. Strādāt pie skolēnu kultūras un kārtības maniere iekopšanas.
12. Skolas administrācijai sagādāt iedusekapi.
13. Gada laikā sagādāt bērnu vecumam piemērotas skolas mēbeles. Uz fizikālās tāles loģikas uzlikt režīmu.

Akreditācijas komisijas lēmums:

1. Akreditēt skolu ar tiesībām iestāstīt bērnus par 1. - 3.klasi.
2. Noteikt atkārtotu akreditācijas termiņu 1994.gadā.

Akreditācijas komisijas priekšsēdētāja


/I. Rudzīte/.

Rīgas pilsētas Kurzemes rajona vispārīgā izglītības
akreditācijas komisijas

LĒMUMS.

Nr.1

1996.gada 18. decembrī.

Laikā no 1996. gada 2. decembra līdz 13. decembrim komisija veica
privātās sākumskolas "Patnis" akreditāciju.

1. Atzīt privātās sākumskolas "Patnis" darbu kā atbilstošu
sākumskolas statusam un valsts noteiktajiem izglītības standartiem.

2. Akreditēt privāto sākumskolu "Patnis", piešķirot tiesības izsniegt
licenci par 1.-4. klases beigšanu.

3. Noteikt atkārtotu privātās sākumskolas "Patnis" akreditāciju
1999. gadā.

Akreditācijas komisijas priekšsēdētāja,
Valsts izglītības inspektore:



I. Rudzīte

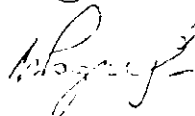
Komisijas locekļi:

Rīgas Skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas izpilddirektors:



A. Blumbergs

Rīgas Skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas metodiķe:



I. Pogrebņaka

Rīgas Skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas ārste:



T. Serpuhova

Rīgas Skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas galvenā ekonomiste:



I. Purviņa

SKOLAS DARBĪBAS RĀDĪTĀJI - .	VĒRTĒJUMS			
	AUGSTS	LABS	PIETIEKAMS	NEPIETIEKAMS
1. SKOLAS VADĪBAS DARBS				
11. SKOLAS VADĪBAS ATBILSTĪBA LIKUMD.			+	
12. VADĪBAS DARBA ORGANIZĀCIJA			+	
13. SKOLAS DARBA ORGANIZĀCIJA			+	
14. SKOLAS DARBĪBAS PROJEKTS		+		
15. OBLIGĀTĀS IZGLĪTĪBAS IZPILDE		+		
2. SKOLAS DARBĪBAS PROCESS				
21. PEDAG. DARBINIEKU SASTĀVS		+		
22. SKOLEŅU IZGLĪTĪBAS LĪMENIS		+		
23. ST. PLĀNĀ UN VALSTS STAND. IEP.			+	
24. METODISKAIS DARBS			+	
3. SKOLAS MATERIĀLA BĀZE				
31. NODORŠ. AR. MĀC. UN MET. LĪDZ.		+		
32. SKOLAS BĒLĪGTERA			+	
33. MATERIĀLAIS ATBILST. SAN. NORM.			+	
4. MĀCĪBAS STUNDU DARBS				
41. MĀC. ALDZ., PEDAG. INT. SKOL. DARBS		+		
42. ĀRĀDROKŠ. UN ĀRĀDROK. DARBS *				
43. SKOLEŅU LĪDZDARBS DARBA ORG. *				
44. PULCINĀ UN FAKULTATĪV. DARBS		+		
5. SKOLEŅU VESELĪBAS AĪDZĪB. UN SADZĪVES APSTĀVĪ.				
51. SKOLEŅU PIETIEŠANA *				
52. SKOLEŅU MEDICĪNISKAĀ APRUPE			+	
53. SKOLEŅU EDINĀŠANA		+		
54. SKOLAS SAN. STĀV. UN ĀPH. SAR.		+		
6. SKOLAS FINANSIĀLAIS NODROŠINĀJUMS UN TĀ MERKTECĪGA IZMANTOŠANA		+		

* uter vērtēti

Pielikuma secinājumi un priekšlikumi uz 3 la

Valsts izglītības inspektors

Rudis

18.12.96

VISPĀRĒJĀS IZGLĪTĪBAS AKREDITĀCIJAS EKSPERTU KOMISIJA

Kurzemes rajons

IZGLĪTĪBAS PROGRAMMAS VĒRTĒJUMA KOPSAVILKUMS

Privātā pamatskola "Patnis"

Iestādes kods 3512800182

Pamatizglītības programma (1. - 8. klasei)

Izglītības programmas kods 21011111


Licences nr. 0054

Novērtējuma kritērijs	Līmenis			
	A	L	P	N
1	2	3	4	5
1. Ar izglītības programmu saistītā dokumentācija				
1.1 Izglītības programmas atbilstība normatīvo aktu prasībām				
1.2. Datu bāze un tās pielietojums				
1.3. Mācību gada, tai skaitā finansiāli saimnieciskās darbības plānošana un izpildes kvalitāte				
2. Izglītības programmas īstenošanas kvalitāte				
2.1. Teorētisko mācību norise				
2.1.1. Mācību priekšmetu un stundu plāna, un izglītības valsts standartu izpilde				
2.1.2. Skolēnu mācību sasniegumu noteikšanas kvalitāte				
2.1.3. Audzināšanas darbs				
2.1.4. Profesionālās orientācijas darbs				
3. Skolēnu un pedagogu mācību un darba apstākļi				
K O P Ā	2	5	1	

Kopā iegūti 17 * punkti. (* A - 3 punkti, L - 2 punkti, P - 1 punkts, N - 0 punkti)

Komisijas vadītāja

19. 10. 2000.



I. Rudzīte

IEPAZINOS:

Izglītības iestādes vadītāja

19. 10. 2000.



M. Kokare

RĪGAS PILSĒTAS

VISPĀRĒJĀS IZGLĪTĪBAS AKREDITĀCIJAS EKSPERTU KOMISIJA

Kurzemes rajons

L Ē M U M S
PAR IZGLĪTĪBAS PROGRAMMAS AKREDITĀCIJU

RĪGA

19.10. 2000.

Nr. 9

Izglītības iestādes nosaukums	<u>privātā pamatskola "Patnis"</u>
Izglītības iestādes reģistrācijas kods	<u>3512800182</u>
Izglītības iestādes juridiskā adrese	<u>Rīgā, Gregora ielā 13a</u>
Izglītības iestādes dibinātājs	<u>SIA "Patnis"</u>
Izglītības programmas nosaukums	<u>pamatizglītības programma (1. - 8. klasei)</u>
Izglītības programmas kods	<u>21011111</u>

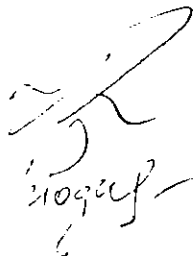
Akreditācija notika laikā no 2000. gada 2. oktobra līdz 2000. gada 13. oktobrim.

Ekspertu komisija nolēma:

1. Akreditēt izglītības programmu (1. - 8. klasei).
2. Veikt atkārtotu izglītības programmas akreditāciju līdz 2003. gada 30. decembrim.

Komisijas vadītāja

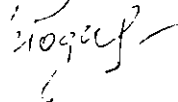
Valsts izglītības inspekcijas vecākā inspektore



Ineta Rudzīte

Komisijas vadītājas vietniece

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas izpilddirektora vietniece mācību un
audzināšanas darbā



Irmīne Pogrebņaka

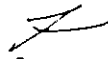
Komisijas locekļi:

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas galvenā speciāliste veselības aizsardzības
jautājumos



Tatjana Serpuhova

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas plānu un finanšu daļas vadītāja



Ineta Purviņa

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas metodiķe



Anita Savrasa

Aniņmuižas ģimnāzijas direktora vietniece



Alla Bažnova

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas metodiķe



Inga Ducena

RĪGAS PILSĒTA

VISPĀRĒJĀS IZGLĪTĪBAS AKREDITĀCIJAS EKSPERTU KOMISIJA

Kurzemes rajons

IZGLĪTĪBAS IESTĀDES VĒRTĒJUMA KOPSAVILKUMS

Privātā pamatskola "Patnis"

Iestādes kods 3512800182

Novērtējuma kritērijs	Līmenis			
	A	L	P	N
1	2	3	4	5
1. Izglītības iestādes darba organizācija				
1.1 Izglītības iestādes nolikuma atbilstība Izglītības likuma un citu normatīvo aktu prasībām, izglītības iestādes statusam un profilam				
1.2. Izglītības iestādes vadības darba organizācija				
1.2.1. Izglītības iestādes pārvaldes struktūra, vadības kvalifikācija un tās pilnveide				
1.2.2. Vadības pienākumu sadale				
1.2.3. Vadības darba plānošana				
1.3. Izglītības iestādes darba organizācija				
1.3.1. Izglītības iestādes struktūra				
1.3.2. Iekšējās kārtības noteikumi				
1.3.3. Darba plānošana				
1.3.4. Datu bāze un tās pielietojums				
1.3.5. Izglītības iestādes pašpārvaldes un demokrātijas attīstība, saikne ar sabiedrību, izglītības iestādes dibinātāju				
1.3.6. Darbība sabiedrības un vecāku pedagoģiskās kompetences paaugstināšanā un pedagoģisko ideju popularizēšanā				
1.3.7. Obligātās dokumentācijas sakārtotība				
1.4. Izglītības iestādes darbības projekts				
1.5. Obligātās izglītības izpilde				
1.6. Skolēnu ēdināšanas organizācija				
1.7. Izglītības iestādes sanitārais stāvoklis (higiēnas prasības vispārizglītojošām skolām) un tās apkārtnes sakoptība				
2. Izglītības iestādes pedagogu kvalifikācija				

RĪGAS PILSĒTAS
VISPĀRĒJĀS IZGLĪTĪBAS AKREDITĀCIJAS EKSPERTU KOMISIJA
Kurzemes rajons

L Ē M U M S
PAR IZGLĪTĪBAS IESTĀDES AKREDITĀCIJU

RĪGA

19. 10. 2000.

Nr. 10


Izglītības iestādes nosaukums	<u>privātā pamatskola "Patnis"</u>
Izglītības iestādes reģistrācijas kods	<u>3512800182</u>
Izglītības iestādes juridiskā adrese	<u>Rīgā, Gregora ielā 13a</u>
Izglītības iestādes dibinātājs	<u>SIA "Patnis"</u>

Akreditācija notika laikā no 2000. gada 2. oktobra līdz 13. oktobrim.

Ekspertu komisija nolēma:

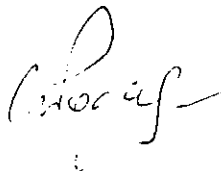
1. Akreditēt izglītības iestādi.
2. Veikt atkārtotu izglītības iestādes akreditāciju līdz 2003. gada 30. decembrim.

Komisijas vadītāja
Valsts izglītības inspekcijas vecākā inspektore



Ineta Rudzīte

Komisijas vadītājas vietniece
Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas izpilddirektora vietniece mācību un
audzināšanas darbā



Irmīne Pogrebnjaka

Eksperti :

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas galvenā speciāliste veselības aizsardzības
jautājumos



Tatjana Serpuhova

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas plānu un finanšu daļas vadītāja



Ineta Purviņa

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas metodiķe



Anita Savrasa

Anņiņmuižas ģimnāzijas direktora vietniece



Alla Bažanova

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona
nodaļas metodiķe

Inga Ducena

RĪGAS PILSĒTA

VISPĀRĒJĀS IZGLĪTĪBAS AKREDITĀCIJAS EKSPERTU KOMISIJA

Kurzemes rajons

Izglītības programmas vērtējuma kopsavilkums

Privātā pamatskola "Patnis"

Iestādes kods 3512800182

Pamatizglītības programma

Izglītības programmas kods 21011111

Licences nr. 0054

Novērtējuma kritērijs	Līmenis			
	A	L	P	N
1	2	3	4	5
1. Ar izglītības programmu saistītā dokumentācija				
1.1. Izglītības programmas atbilstība normatīvo aktu prasībām				
1.2. Datu bāze un tās pielietojums				
1.3. Mācību gada, tai skaitā finansiāli saimnieciskās darbības plānošana un izpildes kvalitāte				
2. Izglītības programmas īstenošanas kvalitāte				
2.1. Teorētisko mācību norise				
2.1.1. Mācību priekšmetu un stundu plāna, un izglītības valsts standartu izpilde				
2.1.2. Skolēnu mācību sasniegumu noteikšanas kvalitāte				
2.1.3. Audzināšanas darbs				
2.1.4. Profesionālās orientācijas darbs				
3. Skolēnu un pedagogu mācību un darba apstākļi				
KOPĀ	2	6		

Kopā iegūti **18** * punkti. (* A - 3 punkti, L - 2 punkti, P - 1 punkts, N - 0 punkti)

Komisijas vadītājs

18. 10. 2001.

U.I.Lasis

IEPAZINOS:

Izglītības iestādes vadītāja

23. 10. 2001.

M.Kokare

1	2	3	4	5
3. Metodiskā darba nodrošinājums				
3.1. Pedagogu profesionālās izaugsmes izvērtējums				
3.2. Kolektīvam aktuālu ideju popularizēšana, to īstenošana un mūsdienīgu pedagogisko metožu ieviešana				
3.3. Pedagogu radošās darbības plānošana, atbalsta sniegšana tai un diferencēta pieeja viņu radošās darbības vispusīgai pilnveidei				
3.4. Nodrošinājums ar mācību līdzekļiem				
3.5. Izglītības iestādes bibliotēka				
4. Materiālās bāzes atbilstība sanitārajām normām un darba drošības noteikumiem.				
5. Skolēnu veselības aprūpe un neatliekamās medicīniskās palīdzības nodrošinājums.				
5.1. Medicīniskā personāla, izglītības iestādes vadītāja un pedagogu sadarbība				
5.2. Medicīniskā darba kvalitāte				
6. Izglītības iestādes finansiālais nodrošinājums un tā mērķtiecīgs un efektīvs izmantojums				
K O P Ā				
	11	10	3	

Kopā iegūti **56** * punkti.

- A - 3 punkti, L - 2 punkti, P - 1 punkts, N - 0 punkti

Komisijas vadītājs:

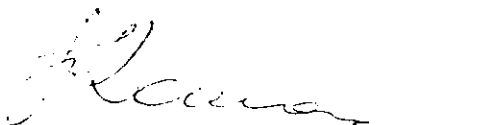


U. I. Lasis

18. 10. 2001.

IEPAZINOS:

Izglītības iestādes vadītāja



M. Kokare

23. 10. 2001.

RĪGAS PILSĒTA

VISPĀRĒJĀS IZGLĪTĪBAS AKREDITĀCIJAS EKSPERTU KOMISIJA

Kurzemes rajons

IZGLĪTĪBAS IESTĀDES VĒRTĒJUMA KOPSAVILKUMS

Privātā pamatskola "Patnis"

Iestādes kods 3512800182

Novērtējuma kritērijs	Līmenis			
	A	L	P	N
1	2	3	4	5
1. Izglītības iestādes darba organizācija				
1.1 Izglītības iestādes nolikuma atbilstība Izglītības likuma un citu normatīvo aktu prasībām, izglītības iestādes statusam un profilam				
1.2. Izglītības iestādes vadības darba organizācija				
1.2.1. Izglītības iestādes pārvaldes struktūra, vadības kvalifikācija un tās pilnveide				
1.2.2. Vadības pienākumu sadale				
1.2.3. Vadības darba plānošana				
1.3. Izglītības iestādes darba organizācija				
1.3.1. Izglītības iestādes struktūra				
1.3.2. Iekšējās kārtības noteikumi				
1.3.3. Darba plānošana				
1.3.4. Datu bāze un tās pielietojums				
1.3.5. Izglītības iestādes pašpārvaldes un demokrātijas attīstība, saikne ar sabiedrību, izglītības iestādes dibinātāju				
1.3.6. Darbība sabiedrības un vecāku pedagoģiskās kompetences paaugstināšanā un pedagoģisko ideju popularizēšanā				
1.3.7. Obligātās dokumentācijas sakārtotība				
1.4. Izglītības iestādes darbības projekts				
1.5. Obligātās izglītības izpilde				
1.6. Skolēnu ēdināšanas organizācija				
1.7. Izglītības iestādes sanitārais stāvoklis (higiēnas prasības vispārīgajām skolām) un tās apkārtnes sakoptība				
2. Izglītības iestādes pedagogu kvalifikācija				

RĪGAS PILSĒTAS

VISPĀRĒJĀS IZGLĪTĪBAS AKREDITĀCIJAS EKSPERTU KOMISIJA

Kurzemes rajons

L Ē M U M S
PAR IZGLĪTĪBAS PROGRAMMAS AKREDITĀCIJU

RĪGA

18.10. 2001.

Nr. 1

Izglītības iestādes nosaukums	Privātā pamatskola "Patnis"
Izglītības iestādes reģistrācijas kods	3512800182
Izglītības iestādes juridiskā adrese	Rīgā, Gregora ielā 13a
Izglītības iestādes dibinātājs	SIĀ "Patnis"
Izglītības programmas nosaukums	Pamatizglītības programma
Izglītības programmas kods	21011111

Akreditācija notika laikā no 2001. gada 2. oktobra līdz 2001. gada 12. oktobrim

Ekspertu komisija nolēma:

1. Akreditēt izglītības programmu.
2. Veikt atkārtotu izglītības programmas akreditāciju līdz 2006. gada 30. decembrim.
- 3.

Ekspertu komisijas vadītājs

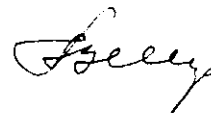
Izglītības valsts inspekcijas vecākais inspektors



U.I. Lasis

Ekspertu komisijas vadītāja vietnieks

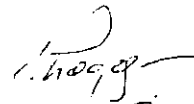
Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona nodaļas
izpilddirektors



A. Blumbergs


Eksperti

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona nodaļas
izpilddirektora vietniece mācību un audzināšanas darbā



I. Pogrebnjaka

Rīgas pilsētas skolu valdes Kurzemes rajona nodaļas
galvenā speciāliste bērnu veselības aizsardzības jautājumos



T. Serpuhova

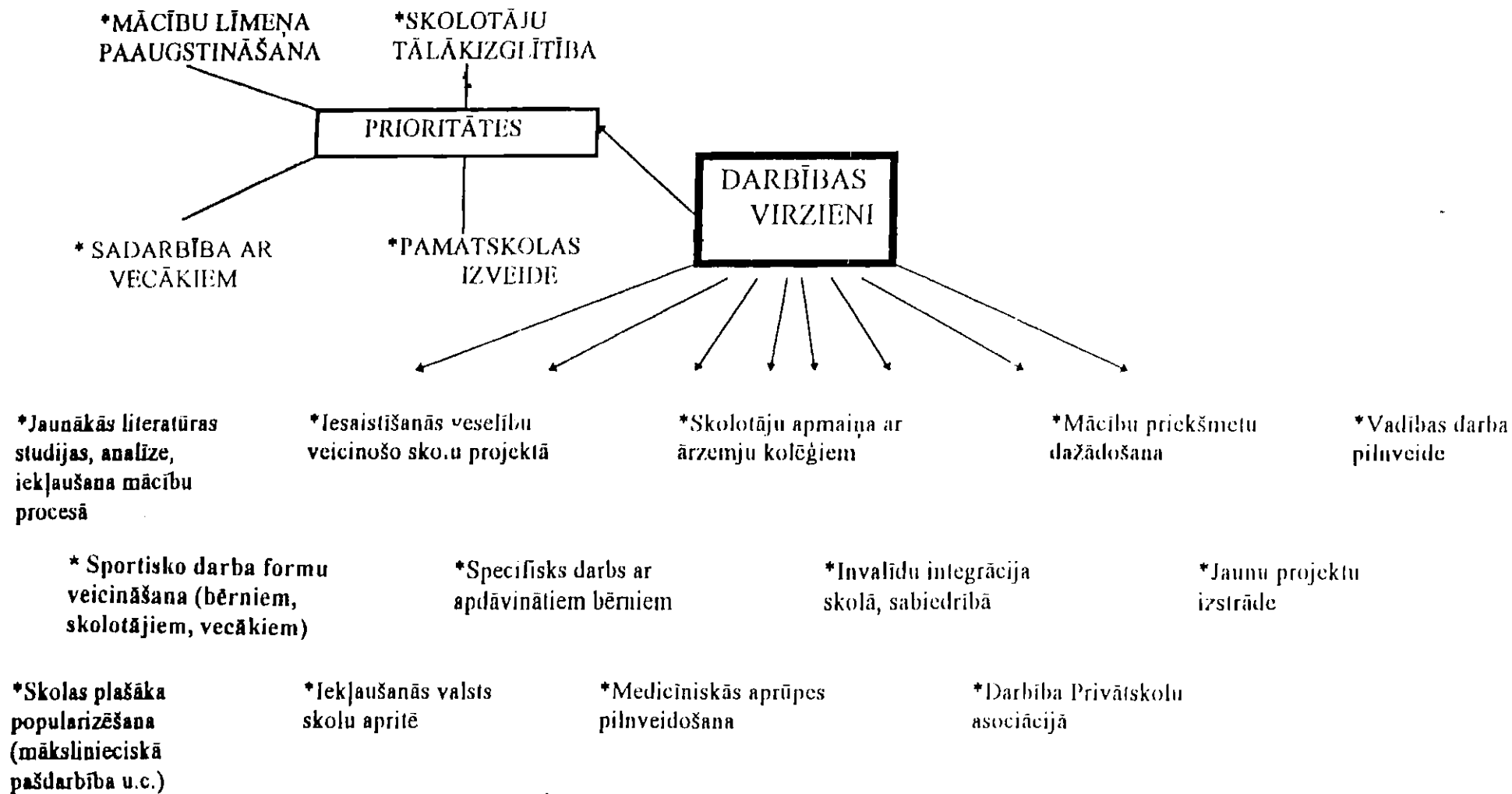
Rīgas Anniņmuižas vidusskolas direktora vietniece



A. Bažanova

6. PIELIKUMS

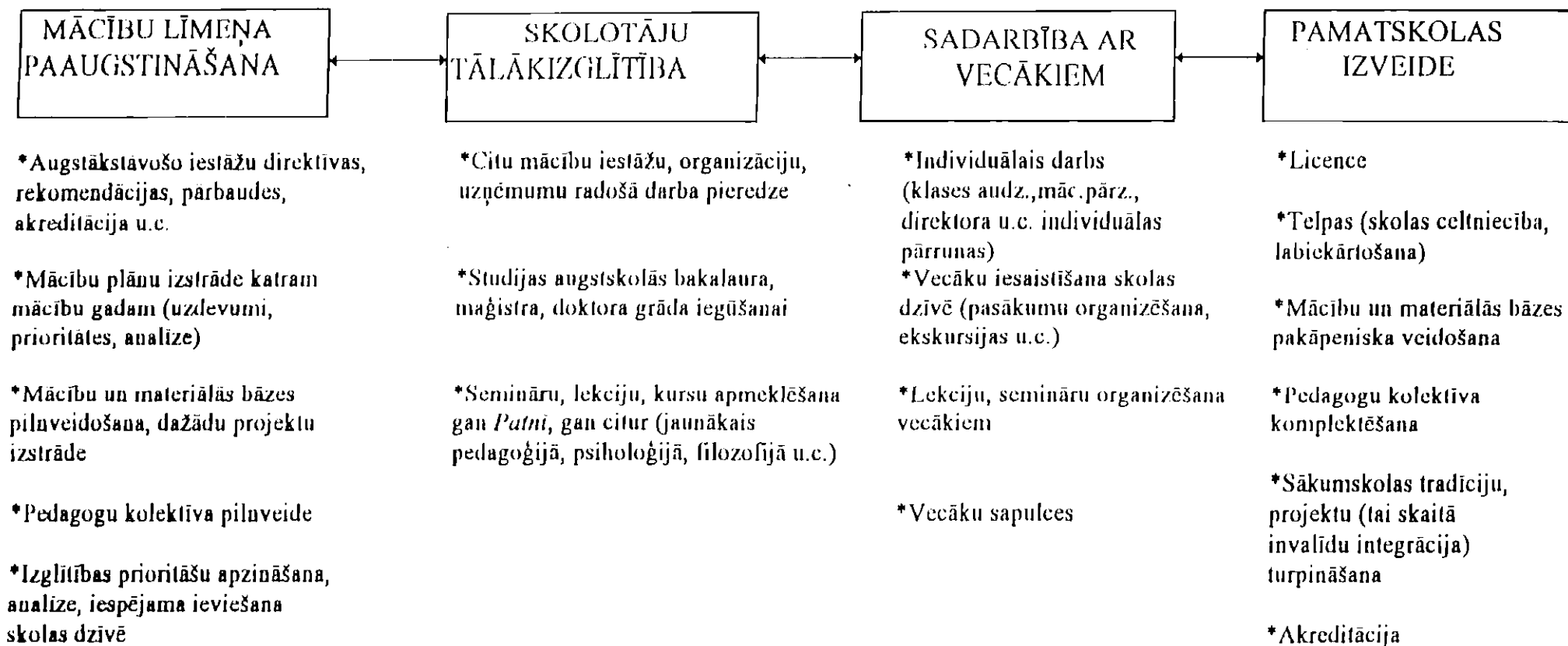
SKOLAS PATNIS PERSPEKTĪVAS ATTĪSTĪBAS PLĀNS 1996.-1999.g.



1996. g. sept. *Ilze*

SKOLAS PATNIS PERSPEKTĪVĀS ATTĪSTĪBAS PLĀNS 1996. - 1999.g.

PRIORITĀTES.



PRIVĀTSKOLAS PATNIS PERSPEKTĪVĀS ATTĪSTĪBAS PLĀNS 1996.-1999.g.

PIELIKUMS (1998.GADA JANVĀRIS)

PRIORITĀTE - MĀCĪBU LĪMEŅA PAAUGSTINĀŠANA

Skolotāju tālākizglītības veicināšana	Sadarbība ar vecākiem	Pamatskolas izveide, pilnveide, popularizēšana
--	-----------------------	---

Latvijas Republikas Izglītības ministrija

1997. g. dec. 20. dat.

7. PIELIKUMS

Skolotāju anketēšanas rezultāti (1999./2000.m.g.)

Anketēšanas mērķis:

1. Pedagogu kolektīvā valdošā mikroklimata izpēte.
2. Apkopojot anketas datus, noteikt uzdevumus turpmākai skolas darba pilnveidei.

Anketas aizpildījuši 16 skolotāji, kuriem “Patnīs” ir pamata darbavieta. 3 no tiem nav snieguši atbildes uz daudziem jautājumiem (atbilžu skaitliskajā apstrādē dominē skaits 13). Anketas atbildes grafiski attēlotas 38 zīmējumos (24.-61.zīmējums).

Anketēšanas jautājumu b l o k i :

1. Pedagoģisko darbinieku mainība un darba vietas izvēles motivācija.
2. Kā jūties *PATNĪ*, skolotāj?
3. Skolotāju savstarpējās attiecības.
4. Mūsdienu skolēnu vērtējums (vispārīgs skolotāju viedoklis).
5. Skolotāju attieksme pret darbu un profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu.
6. Skolotāju viedoklis par skolas iekšējo kārtību.
7. Skolas darba uzlabošanas aspekti.

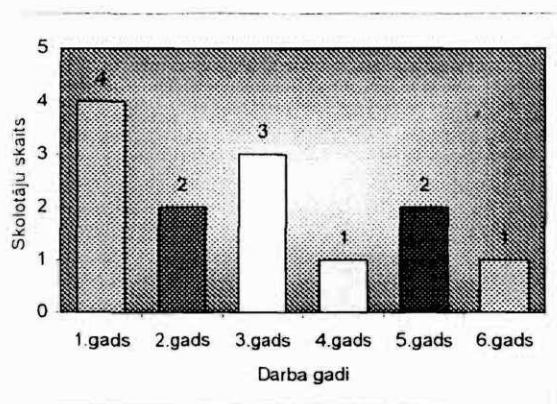
Rezultāti apkopoti un atbildes grafiski attēlotas pa blokiem (zīmējumi numurēti viena bloka ietvaros atbilstoši jautājuma numuram).

1. Pedagoģisko darbinieku mainība un darba vietas izvēles motivācija.

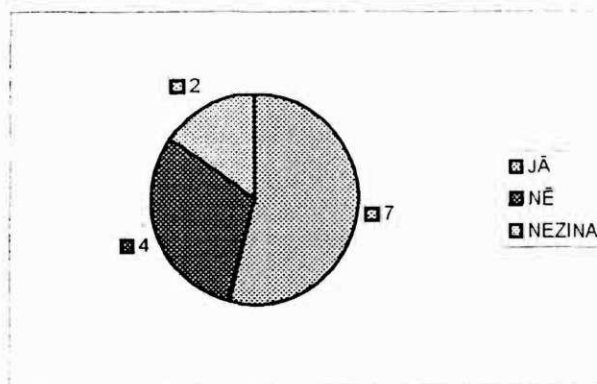
J a u t ā j u m i :

- 1.1.Kāds ir Jūsu darba stāžs *PATNĪ*?
- 1.2.Vai Jūsu darba alga, kamēr strādājat *PATNĪ*, ir augusi?
- 1.3.Kas noteica izvēli strādāt *PATNĪ*?
- 1.4.Kāda ir Jūsu darba turpināšanas *PATNĪ* vēlmes motivācija?

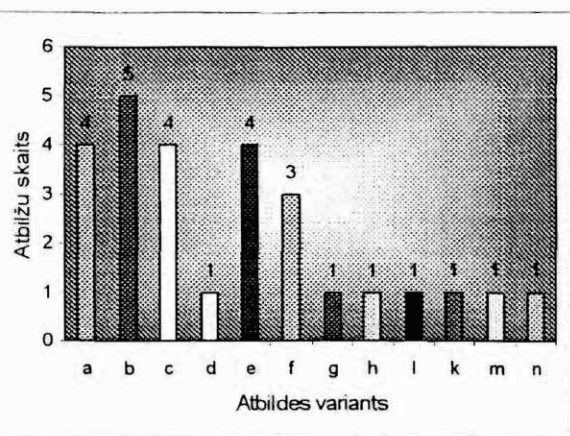
1.1. Darba stāžs Patnī:



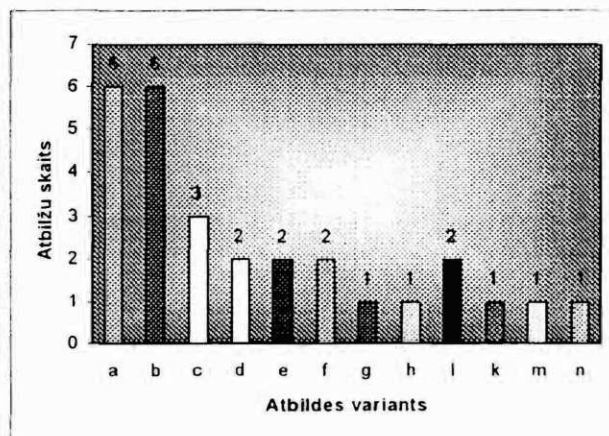
1.2. Darba algas pieaugums:



1.3. Darba izvēles motivācija :



1.4. Darba turpināšanas motivācija:



- a) darba alga: g) karjera:
 b) darba stils: h) neliela slodze:
 c) reklāma: i) "veselīgas apziņas skola":
 d) ieteikums: k) darbs ar bērniem:
 e) kolektīvs: m) dzīves vietas tuvums:
 f) bērnu sk.kl.: n) darbs Rīgā:

- a) kolektīvs: g) dzīves vietas tuvums:
 b) darbs ar bērniem: h) ticība:
 c) radoša vide: i) laba administrācija:
 d) bērnu sk.kl.: k) nav alternatīvas:
 e) rezultāti: m) mazs kolektīvs:
 f) darba alga: n) gudri skolēni.

2.Kā jūties PATNĪ, skolotāj?

J a u t ā j u m i:

2.1. Vai cita darba piedāvājuma gadījumā Jūs mainītu darbavietu?

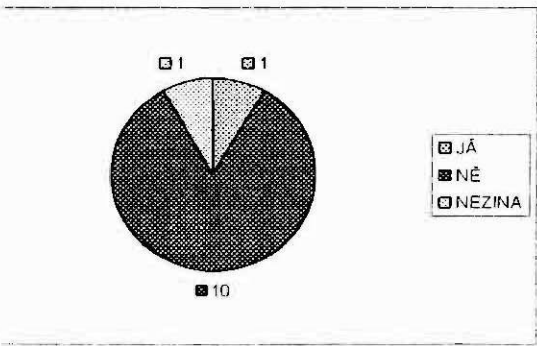
2.2. Vai ir gadījies, ka, pildot darba pienākumus, "nolaižas rokas"?

2.3. Kāds ir Jūsu noskaņojums brīvlaika pēdējā dienā?

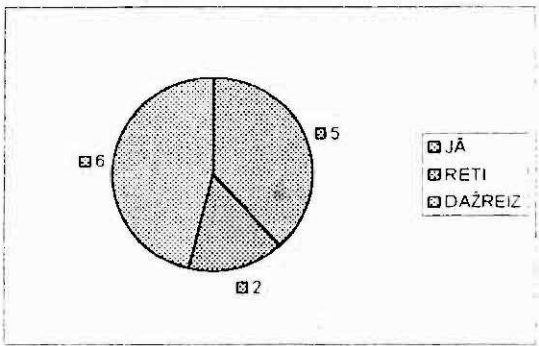
2.4. Vai pārbaudes un komisijas traucē darbu?

2.5. Vai zināt savas sociālās garantijas?

2.1. Citas darbavietas piedāvājums:

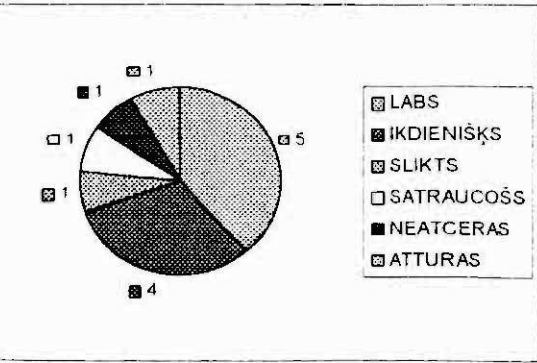


2.2. Darbā “nolaižas rokas”:

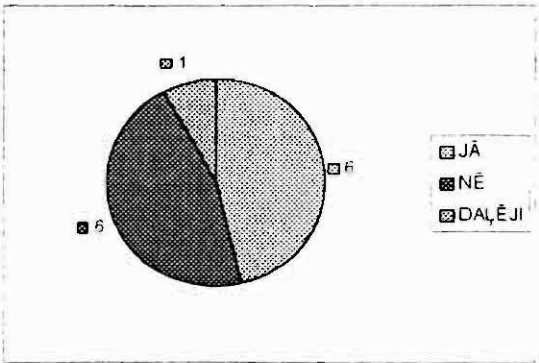


(“dažreiz” – tikai tad, ja ir nepamatoti pārmērumi)

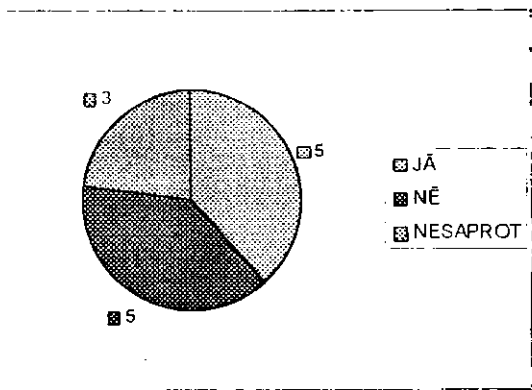
2.3. Noskaņojums brīvl.pēdējā.dienā:



2.4. Attieksme pret pārbaudēm:



2.5. Vai zināt savas sociālās garantijas?



3. Skolotāju savstarpējās attiecības.

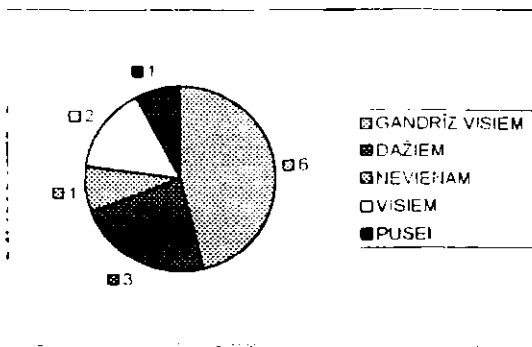
Jautājumi:

- 3.1. Vai skolas kolektīvs ir satiecīgs?
- 3.2. Cik kolēģiem zināt vārda dienas?
- 3.3. Vai ikdienā skolā sasveicināties ar visiem darbiniekiem?
- 3.4. Vai Jūs traucē kolēģu kļūdas un trūkumi profesionālā un ētiskā līmenī?
- 3.5. Vai ņemat vērā kolēģu padomus?
- 3.6. Vai esat griezies pēc palīdzības pie kolēģiem?
- 3.7. Vai esat lūgts palīdzēt?
- 3.8. Kāda ir Jūsu attieksme pret kolēģu un viņu audzēkņu veiksmēm darbā?
- 3.9. Cik biežas ir viedokļu atšķirības kolēģu starpā?
- 3.10. Kāda satura sarunām dodāt priekšroku skolotāju istabā?

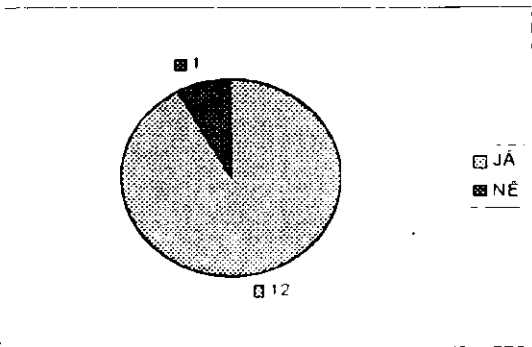
100% - “JĀ” uz jautājumiem: 3.1, 3.6, 3.7;

100% - “pozitīvi” uz jautājumu 3.8.

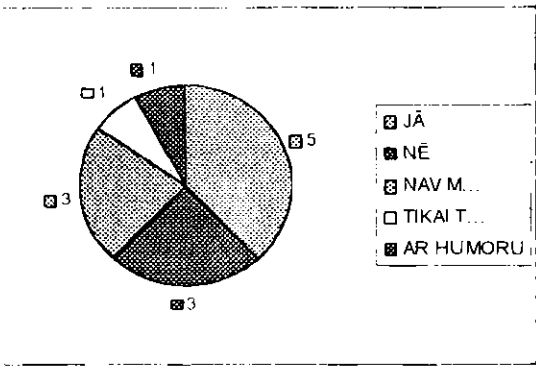
3.2. Zina kolēģu vārda dienas:



3.3. Sasveicinās ar darbiniekiem:



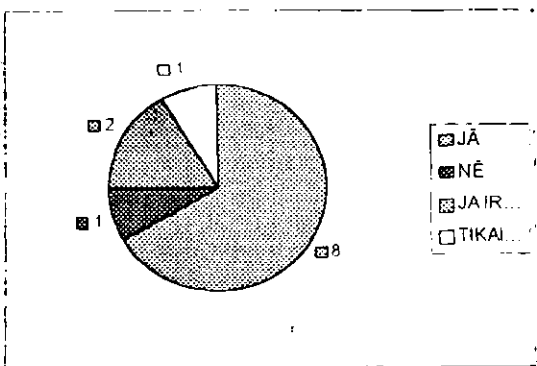
3.4. Attieksme pret citu klūdām un trūkumiem:



NAV M... (nav mana kompetence)

TIKAI T... (tikai tad, ja ir zināmi konkrētie apstākļi)

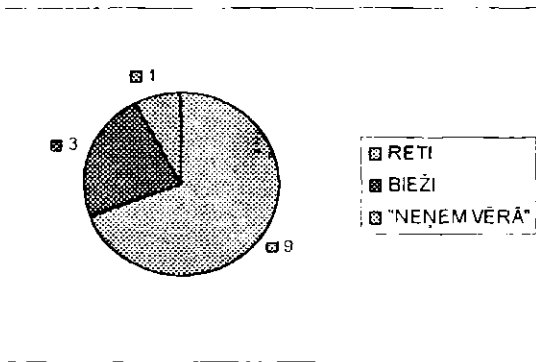
3.5. Vai uzklausāt kolēģu padomus?



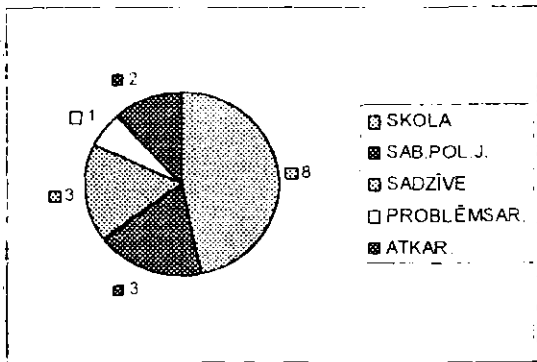
JA IR... (ja ir argumentācija)

TIKAI... (tikai no draugiem)

3.9. Cik biežas ir viedokļu atšķirības?



3.10. Kāda satura sarunām skolot. istabā dodāt priekšroku?



ATKAR... (atkarībā no konkrētiem apstākļiem)

4.Mūsdienu skolēna vērtējums (skolotāju viedoklis).

- 4.1. Pozitīvās īpašības – 11 (gudrs, drošs, brīvs uzskatos, mērķtiecīgs, zinātkārs, strādāt gribošs, aktīvs, pašapzinīgs, neatlaidīgs, attapīgs);
- 4.2. “Skolēni ir dažādi” – 4 (respondentu atbilžu skaits);
- 4.3. Negatīvās īpašības – 6 (slinks, kūtrs, bravurīgs, neizturēts, neuzmanīgs, slikts rokraksts).

5.Skolotāju attieksme pret profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu un darbu.

Jautājumi:

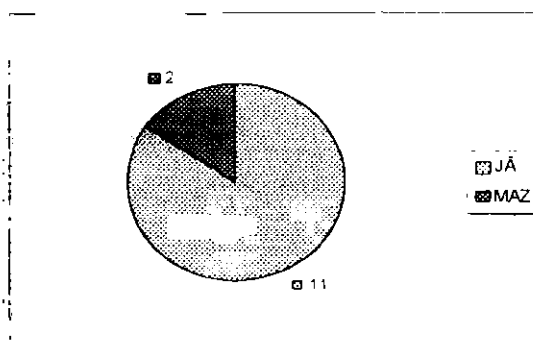
- 5.1. Vai skolotāju tālākizglītība ir vajadzīga?

- 5.2. Vai apmeklējat kvalifikācijas celšanas pasākumus, kursus?
- 5.3. Vai pastāvīgi cenšaties uzzināt jaunāko savā specialitātē?
- 5.4. Vai atvaļinājuma laikā esat gatavs celt savu profesionālo kvalifikāciju?
- 5.5. Vai ieviešat savā darbā kolēģu pieredzi?
- 5.6. Vai ir vēlēšanās paplašināt un padziļināt savus darba pienākumus skolā?
- 5.7. Ko uzskatāt par pedagoģiskā darba mērķi?
- 5.8. Vai tiekat galā ar izvirzītajiem uzdevumiem?
- 5.9. Vai ieteicams vienā skolā strādāt ilgāk par 5 gadiem?
- 5.10. Vai v i s p ā r domājat par karjeras veidošanu?
- 5.11. Vai savu karjeru saistāt ar *PATNI*?
- 5.12. Izvēles jautājums - vienlaicīgi paredzēts skolas pasākums un Jums ir reta izdevība apmeklēt labu teātra izrādi, ko darīsiet?
- 5.13. Izvēles jautājums – vienlaicīgi paredzēts skolas kopīgais pasākums un ir plānots klases individuāls ārpusstundu pasākums, kā iziesiet no situācijas?
- 5.14. “Skolā strādātu ar lielāku darba prieku, ja būtu”... (minēt dažus nosacījumus).

5.1. Vai tālākizglītība ir vajadzīga?

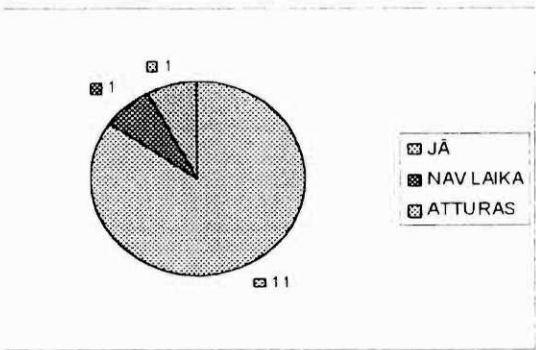
100% “JĀ”

5.2. Kvalifikāc. celš.pasāk.apmekl.



(11 skolot. skaitā reizi mēc.g.- 1; sem/mēn –1;)

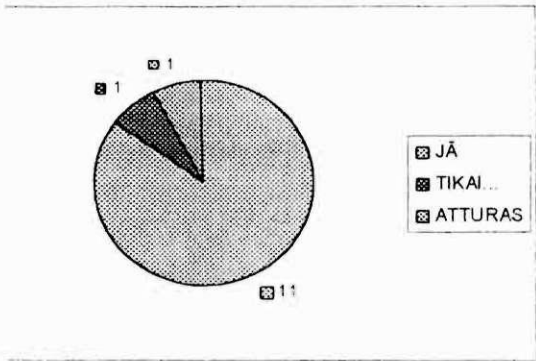
5.3. Pastāvīga kvalif.celš.:



5.4. Kval.celš.atvalināj.laikā:

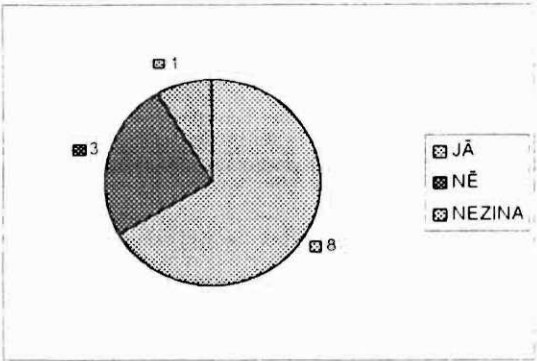
100% "JĀ" (1 – tikai ne brīvā laikā)

5.5. Kolēģu pieredzes ieviešana darbā:

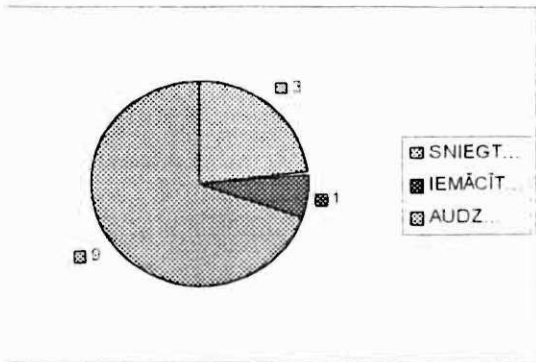


TIKAI...(tikai lietderīgo)

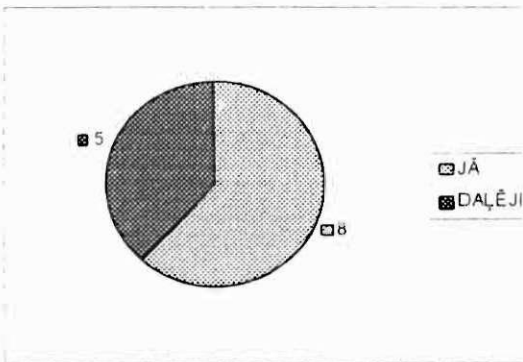
5.6. Vēlme paplašināt darbalauku:



5.7. Pedagoģiskā darba mērķi:

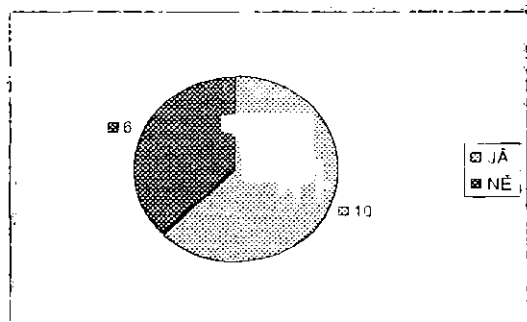


5.8. Vai tiek gat galā ar izvīrz.uzdev.?



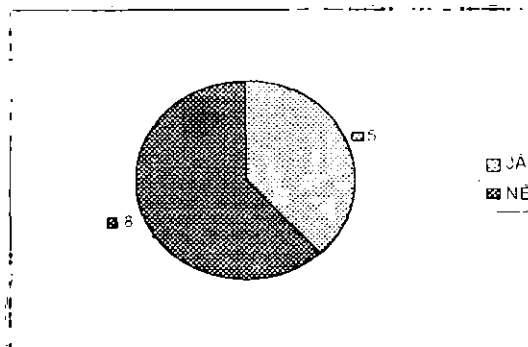
SNIEGT... (sniegt labas zināšanas); IEMĀCĪT... (iemācīt mācīties);
AUDZ... (audzināt vispus. izglīt. un strādāt grib. jauniešus)

5.9. Vai ieteic.strād.skolā ilgāk par 5 g.?



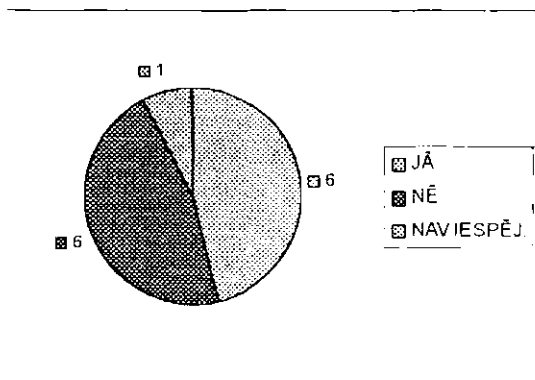
Jā – ja mainās līdzī laikam

5.10. Vai domājat par karjeru?

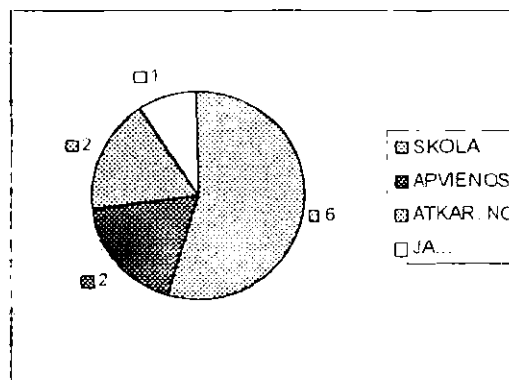


JĀ – (pakāpeniski; labprāt, bet nezina kā; neredz iespēju; nezina)

5.11. Karjera *PATNĪ*?

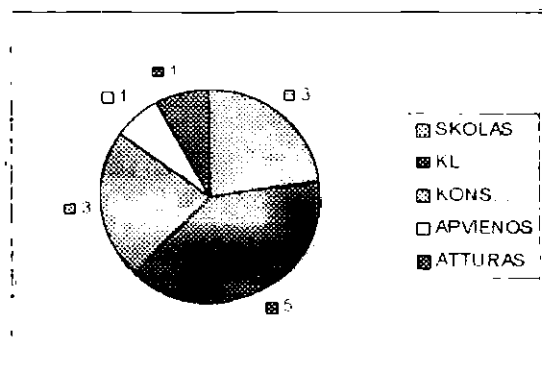


5.12. Skolas pasāk. vai teātris?



ATKAR.NO... (atkarībā no apst.); JA... (ja realizēs bijēties)

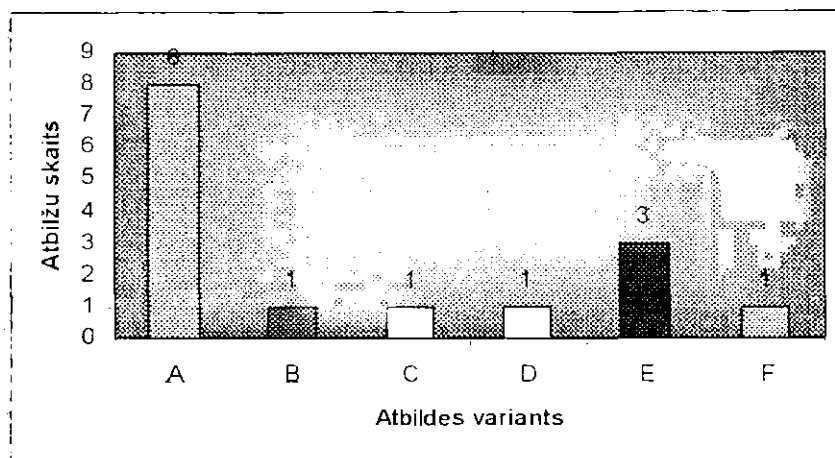
5.13. Skolas kopējais pasāk.vai kl.ejskurs.?



KONS... (konsultēties ar klasi)

5.14. Lielāks strādātprieks būtu, ja būtu:

- a) mat.bāzes nodrošinājums; d) mazāka slodze;
b) sekcija māc.materiāliem e) zinātkārāki skolēni;
c) tīrība sporta zālē; f) atmosf.skolā jau nodrošina darbaprieku.

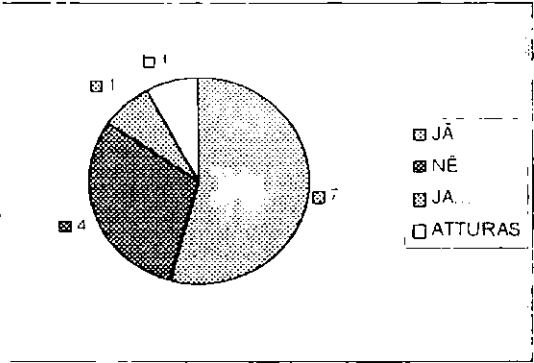


6.Skolotāju viedoklis par skolas iekšējo kārtību.

Jautājumi:

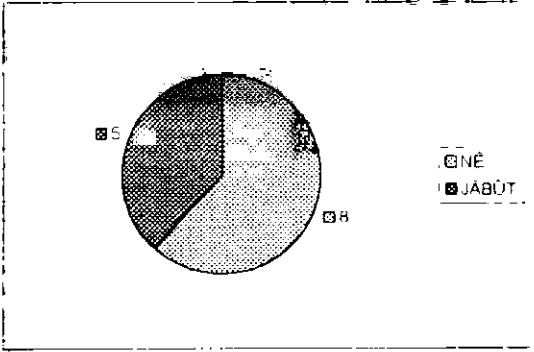
- 6.1. Vai bērni drīkst skraidīt pa gaiteni?
- 6.2. Vai ēdamzālē jāierodas organizēti un jāaiziet visiem reizē?
- 6.3. Vai atbalstāt atzīmju "labošanu pēdējā brīdī"?
- 6.4. Vai skolotājam jāatvainojas skolēnam par savu kļūdu?
- 6.5. Vai bieži piekrītat administrācijas viedoklim?
- 6.6. Vai izvirzītās prasības izpildāt, arī paliekot pie sava viedokļa?
- 6.7. Vai atbalstāt materiālas dabas sodus skolotājiem?
- 6.8. Vai visi ieraksti klases žurnālā jāpilda rūpīgi?
- 6.9. Jūsu attieksme pret dežūrām pie telefona.

6.1. Bērnu skraidīšana gaitenī:



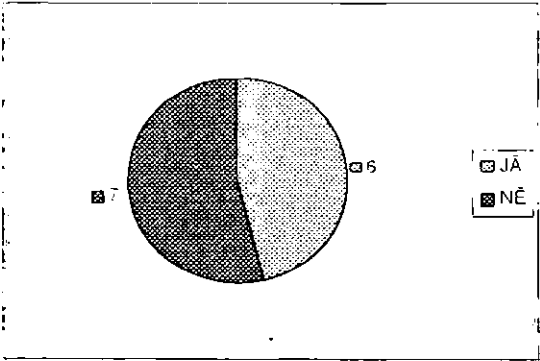
JA... (ja netrancē citus)

6.2. Aiziešana no ēdamzāles:



JĀBŪT... (jābūt individuālai pieejai)

6.3. Atzīmju "labošana":

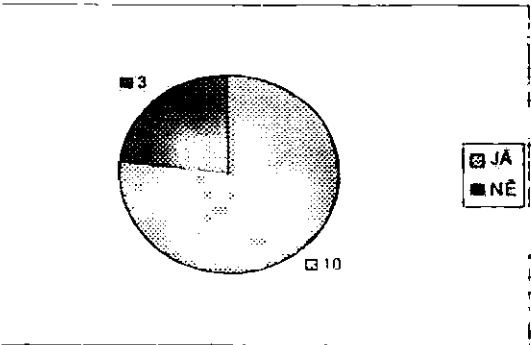


NĒ, ja nav objektīvi apstākļi

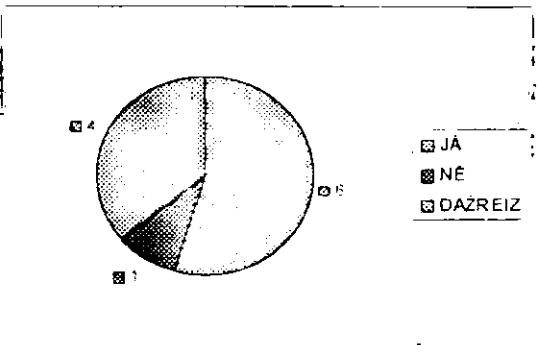
6.4. Vai skolot.jāatvainojas skolēnam?

100% JĀ (ja atvainonošanās izslēdz nepareizu izpratni)

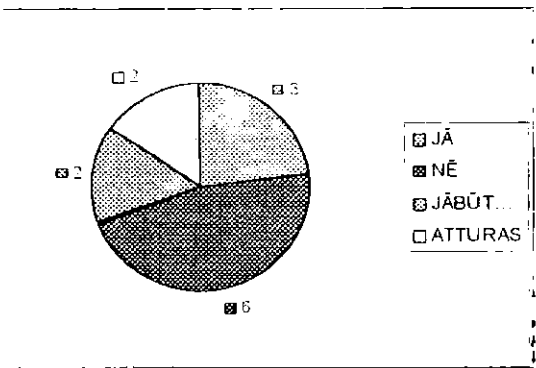
6.5. Piekristat admin.viedoklim:



6.6. Izpildāt, paliekot pie sava viedokļa:

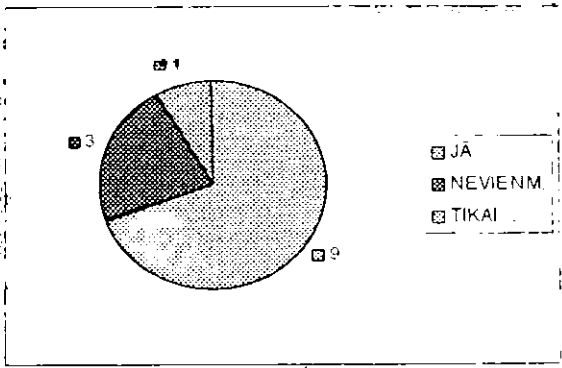


6.7. Vai atbalstāt naudas sodus?



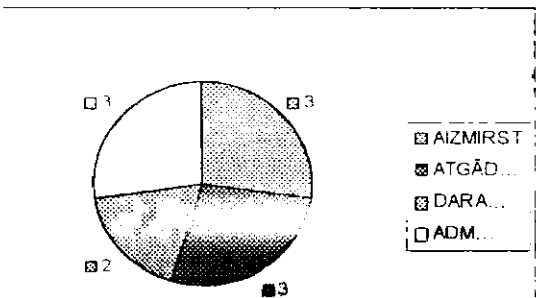
JĀBŪT... (jābūt individuālai pieejai)

6.8. Vai visi ieraksti kl.žurn.jāpilda rūpīgi?



TIKAI... (tikai stundas tēma un datums)

6.9. Attieksme pret dež.pie telefona:



ATGĀD... (atgādnās citiem); DARA... (dara to neatkar.no grafika); ADM... (tā nav skolotāju problēma, bet gan administrācijas: vajag sekretāri vai dežurantu)

7. Skolas darba uzlabošanas aspekti.

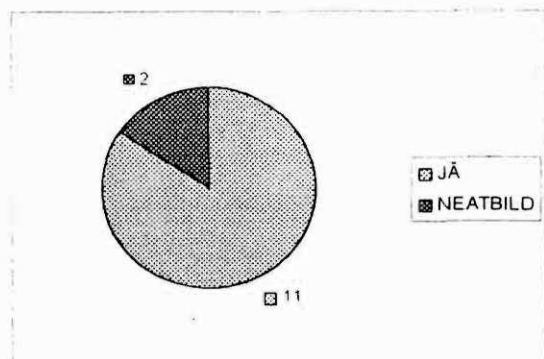
Jautājumi:

7.1. Vai Jums ir skaidra skolas darba koncepcija un mērķi?

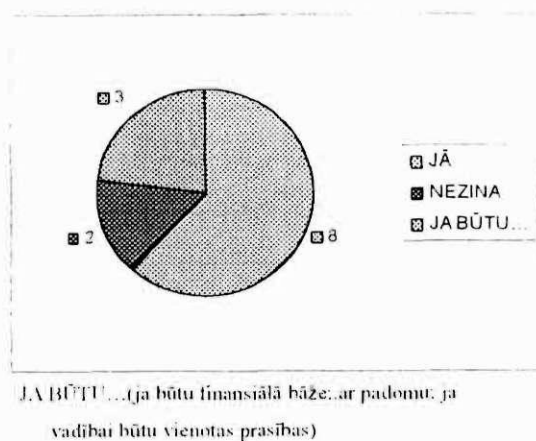
7.2. Vai esat gatavi iesaistīties skolas problēmu risināšanā?

7.3. Nosauciet 3 svarīgākos skolas darba uzlabošanas aspektus.

7.1. Skolas koncepcija,mērķi:

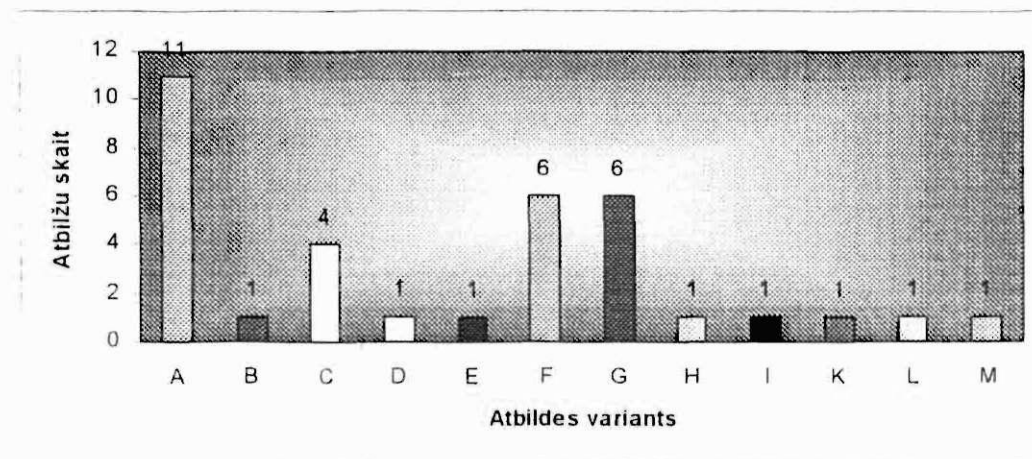


7.2. Iesaistīšanās problēmu risināšanā:



7.2.Svarīgākie skolas darba uzlabošanas aspekti (skolotāju viedoklis):

- A – Mācību materiālu un metodiskās bāzes nodrošinājums.
- B – Bibliotēka un lasītava.
- C – Logopēda darba uzlabošana.
- D – Psihologa darba uzlabošana.
- E – Nepieciešams mācību pārzinis-metodiķis.
- F – Tehnisko darbinieku nodrošinājums (saimniecības pārzinis, medmāsa).
- G – Iekšējās kārtības un disciplīnas uzlabošana.
- H – Uzmanība no vadības puses.
- I - Finansiālā stāvokļa uzlabošana.
- K – Bērnu atlase.
- L – Sadarbība ar vecākiem.
- M – Visiem vadošajiem darbiniekiem jābūt skolotājiem.



8. PIELIKUMS

Anketa.

1. Skolas nosaukums, adrese, tālruņa numurs.

2. Dibināšanas gads.

3. Skolas dibinātāji.

4. Mācību valoda.

5. Cik klašu Jūsu skolā ir pašlaik?

6. Vai ir bērnu dārzs?

7. Vai 5. jautājumā minētais klašu skaits Jūsu skolā bija jau kopš dibināšanas dienas?

☐ jā

☐ nē, sākotnēji bija _____ klases, bet vēlāk ar katru gadu klašu skaits palielinājās

☐ cits variants

8. Bērnu skaits skolā

dibināšanas gadā _____

šobrīd _____

9. Bērnu skaits bērnu dārzā

dibināšanas gadā _____

šobrīd _____

10. Ārpusstundu piedāvājums (pulciņi, studijas u.c.)

☐ ansamblis

☐ vizuālā māksla

☐ teātris

☐ sports

☐ angļu valoda

☐ citi _____

11. Cik skolas bērnu piedalās ārpusstundu nodarbībās (kopā)?

12. Pedagogu skaits skolā.

13. Pedagogu kvalitatīvais sastāvs

vidējā izglītība _____ (norādīt skaitu)

augstākā izglītība _____ (norādīt skaitu)

maģistri _____ (norādīt skaitu)

doktori _____ (norādīt skaitu)

14. Pārējā personāla skaits.

15. Skolas ēkas raksturojums.

- ☐ Bijusī bērnudārza ēka
- ☐ Bijusī savrupmāja
- ☐ ēka celta tieši skolai
- ☐ biroju ēka
- ☐ cits variants _____

16. Kam pieder skolas ēkas.

- ☐ skolas dibinātājiem
- ☐ pašvaldībai
- ☐ privātpersonai (citai, nekā skolas dibinātāji)
- ☐ citam _____

17. Kopējā nomas maksa mēnesī par visām skolas un bērnudārza ēkām.

18. Skolas maksa mēnesī (bez ēdināšanas).

19. Vai skolā ir ēdināšana?

- ☐ jā
- ☐ nē

20. Kāda ir maksa par ēdināšanu?

brokastis LVL _____

pusdienas LVL _____

launags LVL _____

kopā LVL _____

21. Vai ir iespējamas atlaides no skolasnaudas?

- ☐ jā
- ☐ nē

22. Kādos gadījumos ir atlaides?

- ☐ divi un vairāk bērnu no vienas ģimenes
- ☐ invalīdiem
- ☐ talantīgiem bērniem
- ☐ citi varianti _____

23. Kā Jūs vērtējat sadarbību ar Skolu valdi?

- ☐ teicami
- ☐ labi
- ☐ neitrāli
- ☐ slikti
- ☐ ļoti sklikti

24. Kā Jūs vērtējat sadarbību ar IZM?

- ☐ teicami
- ☐ labi
- ☐ neitrāli
- ☐ slikti
- ☐ ļoti sklikti

25. Jūsu skolas ieņēmumi sastāv no (lūdzu minēt procentuāli):

vecāku iemaksas _____

valsts dotācijas _____

pašvaldību dotācijas _____

ziedojumi _____

citi ieņēmumi _____

26. Vai Jūsu skola regulāri saņem ziedojumus?
- ☐ jā
 - ☐ nē
27. Vai Jūsu skolai ir regulāra sadarbība ar ārzemēm?
- ☐ jā
 - ☐ nē
28. Vai Jūsu skolai ir regulāra sadarbība ar nevalstiskajām organizācijām?
- ☐ jā
 - ☐ nē
29. Kāda, Jūsaprāt, ir sabiedrības attieksme pret jūsu skolu?
- ☐ teicami
 - ☐ labi
 - ☐ neitrāli
 - ☐ slikta
 - ☐ ļoti slikta
30. Kāda, Jūsaprāt, ir sabiedrības attieksme pret citām privātskolām?
- ☐ teicami
 - ☐ labi
 - ☐ neitrāli
 - ☐ slikta
 - ☐ ļoti slikta (Ja Tev ir divas pozitīvas, tad vajag arī divas negatīvas)
31. Jūsu trīs lielākās problēmas, vadot skolu:
- 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
32. Kāda ir Jūsu skolas specializācija?
- _____
33. Ko īpašu Jūsu skola piedāvā atšķirībā no citām skolām?
- _____
- _____
34. Jūsu skolas dibināšanas ideja, mērķis.
- _____
- _____
35. Kāpēc, Jūsaprāt, Jūsu skola joprojām darbojas?
- _____
- _____
36. Kāds ir Jūsu skolas pedagoģiski filozofiskais pamatojums.
- _____
- _____
37. Vai sākumskolā ir atzīmju vērtēšanas sistēma?
- ☐ jā
 - ☐ nē

38. Vai Jūsu pamatskolā un vidusskolā vērtēšanas sistēmā ir atšķirības no valstī pieņemtās vērtēšanas sistēmas desmit ballu sistēmā?
- ☐ jā
 - ☐ nē
39. Lūdzu shematiski raksturojiet skolas vadības struktūru.
-

Paldies!

9. PIELIKUMS

Privātskolas *Patnis* koncepcija.

1999. g. 12. mēn.

Saturs.

Ievads.
Mērķi un uzdevumi.
Darbības pamatprincipi.
Realizācija.
Mērķprogramma *Veselīgas apziņas skola*.
Patņa vīzija.
Rezumējums.

Ievads.

Izglītība ir personības pilnveides process un rezultāts, tās ieguves gaitā veidojas cilvēka garīgā, fiziskā un psiholoģiskā kvalitāte.

Latvijas izglītības sistēmai un sabiedrībai ir nepieciešami brīvi, radoši un kulturāli, uz tālākizglītību orientēti cilvēki, kuri spēj patstāvīgi risināt teorētiskas un praktiskas dzīves problēmas, profesionāli strādāt savā darbības jomā, sekmīgi konkurēt darba tirgū, apliecināt sevi.

Pedagoģiskā procesa centrā ir personība. Personību raksturo aktivitāte, virzība, apzinātības pakāpe, tas, kāda ir personības attieksme pret apkārtējo pasauli, kā arī pašapziņa. Personība ir morālo, tiesisko u.c. sabiedrības normu nesēja. Tā ir īpaša sociāla kvalitāte, ko indivīds iegūst un attīsta dzīves gaitā socializācijas un audzināšanas procesā. Personības attīstību ietekmē trīs galvenie faktori: vide, iedzimtība un audzināšana. Divi no tiem, vide un audzināšana, cieši saistīti ar skolu.

Pastāv atziņa, ka ikvienu personību raksturo septiņi inteliģences/spēju veidi:

- *lingvistiskā inteliģence,
- *telpiskā inteliģence,
- *loģiski matemātiskā inteliģence,
- *ķermeņa inteliģence,
- *muzikālā inteliģence,
- *starppersonu inteliģence,
- *sevis izpratnes inteliģence.

Tie visi kopumā veido vispusīgu, harmonisku personību. Izglītības mērķis ir šādas personības attīstības iespēju nodrošināšana.

Privātskolas *Patnīs* mērķis un uzdevumi.

Mūsu mērķis ir vispusīga, harmoniska personība.

Uzdevumi:

- 1.Radīt skolā apstākļus vispusīgas, harmoniskas, veselīgas, radošas personības veidošanai.
- 2.Attīstīt 7 spēju veidus: lingvistiskā inteliģence, telpiskā inteliģence, loģiski matemātiskā inteliģence, ķermeņa inteliģence, muzikālā inteliģence, starppersonu inteliģence, sevis izpratnes inteliģence.
- 3.Visiem skolas bērniem nodrošināt vienādas iespējas un augsti kvalitatīvu mācību procesu; nodrošināt darbā ar skolēniem individuālu pieeju. Nodrošināt katra bērna izaugsmes iespējas atbilstoši viņa spējām.
- 4.Personības veidošanās procesā iesaistīt skolotājus, medikus, vecākus, sabiedrību kopumā.
- 5.Veikt sabiedrības izglītošanas darbu (pedagoģijas, veselības u.c. jomās).
- 6.Celt izglītības prestižu kopumā.
- 7.Realizēt mērķprogrammu *Veselīgas apziņas skola* (skat. turpmāk), Attīstot un propagandējot veselīgu dzīves veidu un integrējot skolā bērnus ar īpašām vajadzībām (t.i., bērni invalīdi, bērni no jauktajām ģimenēm, īpaši talantīgi bērni u.c.).

Darbības pamatprincipi.

Demokrātiskums.

Demokrātija var īsti uzplaukt tikai tad, ja par to rūpējas pilsoņi, kas brīvību gatavi izmantot ar mērķi piedalīties savas sabiedrības dzīvē. Demokrātiskā sabiedrībā cilvēkam ir tiesības baudīt savu individuālo brīvību, taču vienlaikus viņam jāuzņemas arī pienākums kopā ar citiem veidot nākotni, lai tā balstītos uz divām pamatvērtībām – brīvību un pašpārvaldi.

Ikviens pedagoģiskajā procesā iesaistītais cilvēks strādā radošā sadarbībā ar citiem, ir aktīvi ieinteresēts savos un citu sasniegumos, kopdarbībā prot un grib izteikt savu viedokli, uzklaut citus, veidot kopīgu darbības programmu un ir atbildīgs par savu un apkārtējo cilvēku rīcību. Tas stimulē ikviena indivīda gatavību un spēju dzīvot un strādāt demokrātiskā sabiedrībā.

Humānisms.

Vispārcilvēcisko vērtību izcelšana mācību un audzināšanas procesā, pasaules kultūras mantojuma un garīgo vērtību integrēšana izglītībā. Personība kā pamatvērtība.

Individualizācija un diferenciācija.

Mācību un audzināšanas procesā respektētas personības intereses, vajadzības, vērtības, spējas, fiziskie un garīgie dotumi; radīti apstākļi ikviena cilvēka harmoniskai attīstībai.

Tikumiskums.

Tādas personības veidošanās, kam raksturīga augsta morālā apziņa un tai atbilstoša tikumiskā rīcība.

Tautiskums un pilsoniskums.

Nacionālās pašapziņas izkopšana, nacionālās kultūras apguve un pilnīgošana, personības atvērtība un cieņa pret citu tautu nacionālajām vērtībām. Lepnums par savu valsti.

Zinātniskums un sistēmiskums.

Zinātniski pamatots un mērķtiecīgs mācību saturs kā vienotas izglītības sistēmas sastāvdaļa. Pamats vienota pasaules redzējuma veidošanai un mūžizglītības attīstībai.

Realizācija.

Privātā skola *Patnis* uz privātas iniciatīvas pamata tika dibināta 1994.gadā. Tās dibinātājs SIA *Patnis*. 1995.gadā b/o SIA *Patnis B* dibina bērnu dārzu *Patnis*. Abas organizācijas savstarpēji sadarbojas.

Skola *Patnis* ir apvienojusi jaunus, profesionālus, iniciatīvas bagātus, netradicionālus skolotājus, kuri ir iepazinušies ar plašu pasaules izglītības pieredzi, filozofiskām atziņām, kuri ir gatavi strādāt jauna tipa skolā, tādā skolā, kur tiek respektēta ikviena personība un ikdienas darbs rit veselīgā atmosfērā.

Patnis ir vispārīzglītojoša skola, kas savu darbību uzsākusi kā sākumskola, pārveidojas par pamatskolu un tālāk savu darbību plāno kā pilna vidusskola.

Patnis ir divi bērnu dārzi: ģimenes tipa grupa skolas ēkā Rīgā, Gregora ielā 13a, un atsevišķs bērnu dārzs Rīgā, Biķernieku ielā 33a.

Patnis ir arī esētikas skola pirmsskolas vecuma bērniem (darbojas gan Gregora ielā 13a, gan Biķernieku ielā 33a).

Patnis pamazām veidojas par sistēmu, kurā bērni var iegūt izglītību, sākot no 1 gada līdz 18 gadu vecumam.

Vispārējā izglītība dod iespēju cilvēkam apgūt pasauli tās daudzveidībā un veselumā, noskaidrot un izprast lietu, īpašību, attiecību un procesu būtību, parādības un to kopsakarību. Tā sekmē personības aktīvu, radošu un produktīvu iesaistīšanos sabiedrības dzīvē, pašpilnveidošanos, turpmāko izglītošanos, kulturāla cilvēka izaugsmi.

Kvalitatīva vispārējā vidējā izglītība ir pamats augstākās izglītības iegūšanai, uz kuru orientēti *Patņa* audzēkņi.

Paralēli vispārējās vidējās izglītības apguvei skolā realizējas papildizglītības programmas (ārpusskolas, ārpusskolas nodarbības), kas apmierina cilvēka individuālās izglītības vajadzības, vēlmes un intereses.

Mērķprogramma *Veselīgas apziņas skola.*

Pamatnostādnes.

Latvijas nākotne ir atkarīga ne tikai no bērnu kvalitatīvas izglītības. Liela nozīme ir arī veselībai un videi, kas nodrošina sabiedrības un katra indivīda fizisku pastāvēšanu. Ņemot vērā šībrīža zemo demogrāfijas līmeni un augsto neveselo bērnu skaitu valstī, skola *Patnis* izveidojusi programmu *Veselīgas apziņas skola.*

Statistika liecina, ka pieaug neveselo bērnu skaits:

•	1994.g. sākumā Latvijā ir 5445 bērni invalīdi;
	1995.gadā 5923 bērni invalīdi;
	1996.g. 1.pusē 6637 bērni invalīdi;

*1995.gadā bērnu veselībai atbilstošās veselības grupas:

2 gadus veci bērni	1.gr.	58,8%
	2.gr.	37,2%
	3.gr.	4%
14 gadus veci bērni	1.gr.	56.4%
	2.gr.	37.2%
	3.gr.	6,4 %

Programmas *Veselīgas apziņas skola* mērķis ir bērns/ pusaudzis/ pieaugušais, kurš dzīvo saskaņā ar sevi un kuram raksturīga veselīga dzīves uztvere un veselīga dzīves veida ievērošana.

Lai realizētu šo mērķi skola ikdienā realizē sekojošus uzdevumus:

1. Skolā visi bērni apgūst *veselības mācību*.
2. Skolā tiek integrēti bērni ar īpašām vajadzībām un īstenoti ietverošās izglītības principi.
3. Skola rūpējas par sabalansētu uzturu.
4. Popularizē iesaistīšanos aktīvā sporta dzīvē.
5. Rosina pedagogus nepārtraukti izglītoties, lai ieviestu ikdienas darbā dažādas novitātes.

Bērnu ar īpašām vajadzībām (konkrēti, bērni ar fizisku un garīgu invaliditāti) integrācija parastā vispārīzglītojošā skolā ir jauns un netradicionāls izglītošanās veids postsociālisma valstīs. Līdz šim valdība uzskats, ka invalīdiem jāmacās speciālās skolās, kur šiem bērniem tiek nodrošināta pilnvērtīga apmācība un apkope. Diemžēl šādā veidā bērni tika izolēti no sabiedrības un, sasniedzot pilngadību, nereti nespēja dzīvot normālu, harmonisku dzīvi. Arī veselo bērnu un viņu vecāku attieksmē nereti vērojams noraidījums, nicinājums un neizpratne pret invalīdiem.

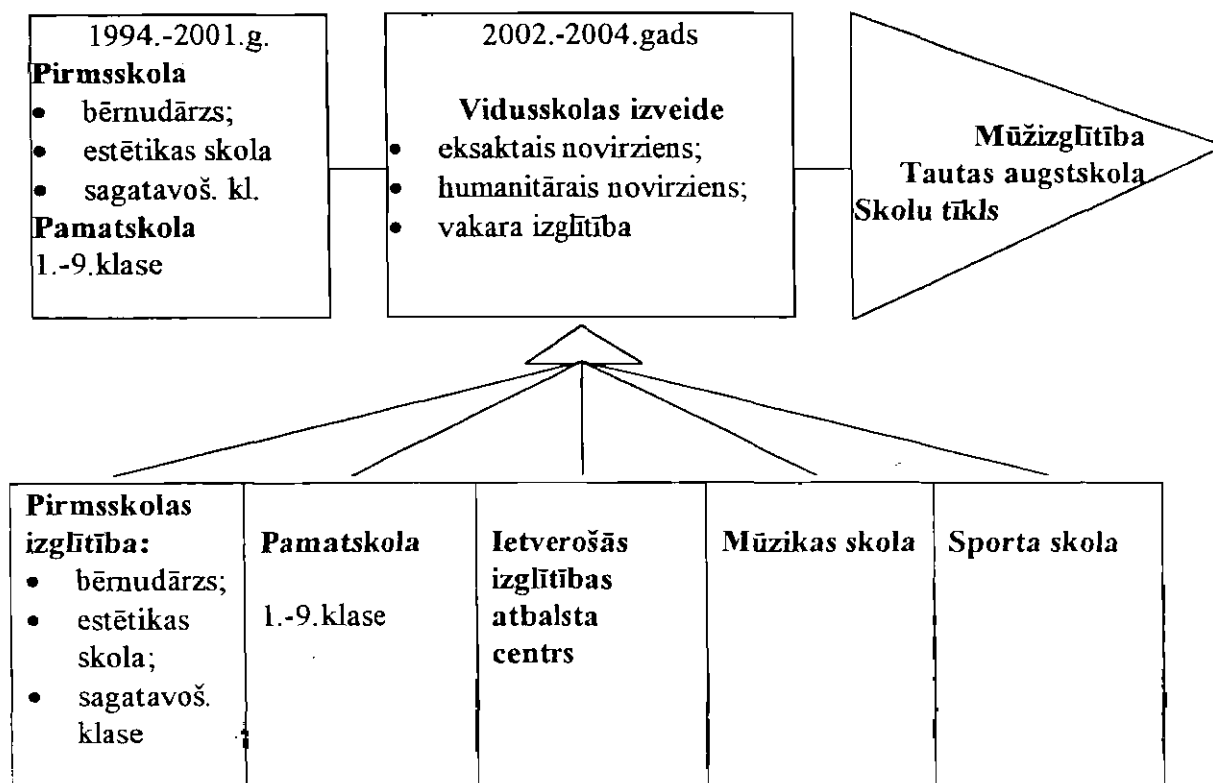
Tomēr ikviens cilvēks ir šīs sabiedrības loceklis un ikvienam ir tiesības uz pilnvērtīgu dzīvi. Izvērtējot situāciju Latvijas skolās, *Patņa* kolektīvs saskaņā ar attīstīto pasaules valstu pieredzi ir uzsācis pakāpenisku bērnu invalīdu integrāciju parastās klasēs, citiem vārdiem, sācis īstenot ietverošās izglītības principus. Arī bērnodārzs *Patnis* veic integrāciju jau no pirmsskolas vecuma.

Sākumā skolā bija daži bērni ar vieglu fizisku invaliditāti, pakāpeniski invalīdu skaits palielinājies, augot vispārējam skolēnu skaitam (caurmērā 10% no visu bērnu skaita); no 1998.gada septembra skolā integrēts viens skolēns ar vieglu garīgu atpalcību.

Skola piedalās dažādos projektos, kas saistīti ar integrācijas ieviešanu Latvijas skolās, kā arī rīko seminārus skolotāju apmācībai.

Skola ir izveidojusi *Ietverošās izglītības atbalsta centru*, kas, sākot ar 1998.gada 1.oktobri, plašāk nodarbojas ar integrācijas problēmu risināšanu. Centra uzdevumos ietilpst: informācijas apkopošana un izplatīšana skolā *Patnis* un citur, skolotāju tālākizglītība, bērnu un vecāku konsultēšana, līdzekļu piesaistīšana ietverošās izglītības atbalstam u.c.

Patņa vīzija.



Rezumējums.

Privātskolas *Patnis* darbs vērsts uz personības vispusīgu, harmonisku attīstību, respektējot mācību un audzināšanas procesā katra skolēna individualitāti. Skolēns kā personība ir mācību procesa centrā. Ņemot vērā, ka personību veido vide, iedzimtība un audzināšana, skola lielā mērā atbildīga par vides un audzināšanas ietekmi uz personības attīstību. Tomēr skolas darbs ir auglīgs tikai tad, ja personības veidošanā aktīvi piedalās katra skolēna ģimene un sabiedrība kopumā. Skolas uzdevums ir rūpēties par sabiedrības iesaistīšanu jauno personību veidošanās procesā.

Skolas mērķprogramma ir *Veselīgas apziņas skola*, kas rosina jauno paaudzi izvēlēties veselīgu dzīves veidu un dzīvot saskaņā ar sevi.

Patnis darbojas kā vienota izglītības struktūra, kas sāk bērnu audzināt un izglītēt 1 gada vecumā un turpinās līdz pat 18 gadu vecumam.

Izmantotā literatūra:

1. Demokrātija un tirgus ekonomika.- R.: Demokrātijas attīstības centrs, 1993.- 52 lpp.
2. Inne R., Gailīte I., Lūse I., Zīds O. Skolvadība. – RaKa, 279 lpp.
3. Izglītības attīstības stratēģiskā programma.- R.: IZM, 1998.- 268 lpp.
4. Nacionālais ziņojums par bērna tiesību aizsardzības stāvokli Latvijā.- Rīga, 1996.- 98 lpp.
5. Cole G.A. Management. Theory and Practice. – 1996.- p.462

10. PIELIKUMS

Skolas darba plāns 2000./2001. mācību gadam
 Temats: Patnis – multisensori audzināts un izglītots indivīds
 uzdevumi:

- optimizēt katra audzēkņa prasmi mācīties
- izveidot katra indivīda mācīšanās plānu

	septembris	oktobris	novembris	decembris	janvāris	februāris	marts	aprīlis	maijs
Pedagoģi skā padomes sēdes	30.08 - PPS - Mācību un audzināšanas virzieni 2000./2001. m. g. MPS- Mācību procesa organizācijas formas 1. semestrī			PPS - 1. semestra darba vērtējums. uzdevumi 2. semestrim					PPS - mācību gada sasniegumu un kļūdu vērtējums, secinājumi jaunajam mācību gadam.
Apspried es pie vadības	- Skolas darba plānošana - Vadības funkciju deleģēšana - Skolas darba pašnovērtēju ma veidošana - Pulciņu darba koordinācija - Gatavošanās akreditācijai	Skolas akreditācijas aktualitātes Projektu nedēļas organizēšana	Skolēnu brīvlaika plānošana. Atklāto stundu plānošana	Semestra darba analīzes plānošana.	Vadības atbalsta formas, gatavo jot skolēnus mācību priekšmetu olimpiādēm	Skolas attīstības konceptuālie jautājumi, plānojot jauno mācību gadu. Atvērto durvju dienu plānošana	Atvērto durvju dienu rezultātu rezumējums.	Sporta un mācību gada atskaites pasākumu organizatoriskie jautājumi Pārbaudes un diagnosticējošo darbu koordinācijas jautājumi	Mācību gada analīzes organizēšana. Klašu komplektācija s jautājumi
Zinātnisk	- Diskusija	Klašu frontālā	Atklāto	Skolēnu	Metodiskās	Individuāls	Atvērto durvju	Mācību	Mācību gada

i metodiskais darbs	par skolēnu sasniegumu vērtēšanu - Klāšu frontālā izpēte (veic psihologs) - Skolas darba pašnovērtējuma veidošana. Gatavošanās Visbijas projektam Piedalīšanās projektu konkursā par hemofilijas slimnieku problēmu aktualizēšanu	izpēte (veic psihologs) Metodiskās apvienības sēde - Skolēnu frontālās izpētes rezumējums un turpmākā metodiskā darba plānošana Akreditācijas rezultātu izvērtējums Piedalīšanās Visbijas projektā Zviedrijā. Skolēnu projektu nedēļa. Tēma - "Rīga" 16-20/10. 5. klases iesvētīšana pamatskolā	stundu stundu nedēļa Projektu darba analīze, secinājumi, vērtējums. Darbs FIC projekta ietvaros	sasniegumu izvērtēšana katra audzēkņa individuālo spēju aspektā 1. semestrim, 2. semestra mācību darba plānošana Individuāls metodiskais darbs.	apvienības sēde - praktiski teorētiska darbnīca - skolēnu domāšanas īpašību analīze	pedagogu metodiskais darbs. Darbs Visbijas projekta ietvaros.	dienas - skolotāju atklātās stundas.	priekšmetu nedēļu rezumējums un analīze - skolēnu individuālo sasniegumu kontekstā.	darba rezumējums, secinājumi un vērtējums. Diagnosticējošais darbu rezultātu analīze Katra audzēkņa sasniegumu dinamikas analīze - konsiliji. MPS - gada metodiskā darba rezumējums
Iekšējā kontrole	Higjēnas noteikumu ievērošana Skolas medicīniskā darba kontrole. Skolas dokumentācij	Akreditācijas ietvaros. Skolēnu zināšanu, prasmju un iemaņu līmeņa noskaidrošana Noskaidrot stundas	Skolēnu sekmiņu līmeņa kopainas savlaicīga apzināšana Sadarbības - skolēni, vecāki, skolot	Apzināt valsts noteikto standartu apguves līmeni. Noskaidrot skolotāju radošo	Vietas tematiskā plānojuma kontrole un analīze. PPS lēmumu izpildes kontrole. Metodiskā dar	Skolēnu stundu apmeklējuma kontrole Darba ar slimojošiem audzēkņiem kontrole. Mobilizējošs stundas	Kontrole pār mācību priekšmeta pasniegšanas kvalitāti Kontrole pār ārpusklases un ārpuskolas darbu	Skolēnu zināšanu kvalitātes pārbaude pēc dokumentācijas (žurnāliem un dienasgrāmatām) Mājas	Kontrole pār gada noslēguma pasākumu organizēšanas darbu. Valsts izglītības programmas

	as sakārtotība Mācību vielas tematiskā plānojuma atbilstība izglītības standartam. Skolēnu dokumentu sakārtotība Iepazīšanās ar jauno pedagogu darba metodēm.	kvalitatīti un efektivitāti Skolēna un skolotāja saskarsmes veidošanās. Skolēnu ārpustundu noslogojuma apzināšana	ājs - kontrole. Skolēnu rakstu kultūras kontrole. Psihologa un logopēda darba efektivitātes izvērtējums.	aktivitāti mācību, audzināšanas, ārpustundu metodiskajā darbā.	ba organizatorisk o aspektu kontrole Skolas režīma ievērošanu. 2. dienas bloka darba kontrole	sākums, tā efektivitāte.		uzdevumu organizācija un apjoms.	izpildes kontrole(pārba udes darbu analīze) Skolas dokumentācija s kontrole Mācību procesa organizācijas kontrole
Pedagog u tālākizglī tība, pieredzes veidošan a	Lekcija par hemofilijas slimnieku integrāciju skolā - medicīniskie un psiholoģiskie aspekti.	Iepazīšanās ar Visbijas projekta darba rezultātiem Pieredzes apmaiņas brauciens uz Limbažu 3. vidusskolu	Lekcija ciklā "Innovācijas pedagoģijā"	Lekcija ciklā "Innovācijas pedagoģijā"	Pieredzes apmaiņas brauciens	Konference Visbijas projekta ietvaros - iekļaujošās izglītības jautājumi.	Pieredzes apmaiņas brauciens	Lekcija ciklā "Innovācijas pedagoģijā"	
Ārpustu ndu darbs	Dzejas dienas Skolas olimpiāde (sports) Klašu ekskursijas un pārgājieni.	Skolēnu pašpārvaldes diena. Rudens darinājumu izstādes Darba ar talantīgajiem bērniem organizēšana	Latvijas valsts dibināšanai veltīta nedēļa	Ziemassvētku pasākumi - skolas un klašu egles, adventes svinības	Veselīga uztura aktualizēšanas pasākumi	Sveču diena	Popiela Profesionālās orientācijas pasākumi	Lieldienu pasākumi	Mātes diena. Pulciņu darba atskaites koncerts Sporta diena kopā ar vecākiem
Darbs ar	Skolas	Vecāku	Vecāku	Klašu vecāku	Individuālās	Individuālās	Vecāku	Vecāku	Individuālās

vecākiem	vecāku kopsapulce, klašu vecāku sapulces - skolas darba organizācija 2000/2001.m. g. Vecāku informatīvā diena - 27/09 Vecāku skoliņa - "Bērni šķirtajās ģimenēs"	informatīvā diena - 18/10, vecāku skoliņa. Individuālas pārrunas ar skolas psihologu.	informatīvā diena - 29/11 Vecāku skoliņas nodarbība Atklāto stundu apmeklējums	sapulces sākumskolai Piedalīšanās ziemassvētku pasākumos	pārrunas ar katra skolēna vecākiem par mācību un audzināšanas sasniegumiem Vecāku informatīvā diena, vecāku skoliņa	pārrunas ar katra skolēna vecākiem par mācību un audzināšanas sasniegumiem. Vecāku informatīvā diena, vecāku skoliņa.	informatīvā diena, vecāku skoliņa. Piedalīšanās atvērto durvju dienās.	informatīvā diena, vecāku skoliņa.	pārrunas ar skolēnu vecākiem par mācību un audzināšanas sasniegumiem. Piedalīšanās Sporta svētkos Atskaites koncerta apmeklējums
Adaptācijas programma	4-9.septembris adaptācijas nedēļa skolā							4.klases audzēkņu iepazīstināšana ar jaunajiem mācību priekšmetiem un skolotājiem	4.klases audzēkņu iepazīstināšana ar jaunajiem mācību priekšmetiem un skolotājiem
Olimpiādes un konkursi	Daiļrunātāju konkurss Dzejas dienu ietvaros				Priekšmetu nedēļas Mācību priekšmetu olimpiādes	Priekšmetu nedēļas Mācību priekšmetu olimpiādes	Priekšmetu nedēļas Mācību priekšmetu olimpiādes	Mācību priekšmetu olimpiādes	

11. PIELIKUMS

Privātās pamatskolas "Patnis" pamatskolas klašu (5.-8.) iekšējā kontrole 2000/2001. m.g. 1. semestrī

Kontroles temats	Kontroles mērķi	Kontroles priekšmets	Kontroles veids	Klase	Laiks
Dokumentācijas pārbaude	Dokumentācijas aizpildes vienoto prasību ievērošana	Klašu žurnāli, skolēnu personu lietas, pagarinātās dienas grupas žurnāls	Pārbaude	5.-8.klase	15/09
Skolotāju tematisko plānu pārbaude I.semestrim	- skolotāju sagatavotība mācību darbam - mācību vielas plānojuma atbilstība izglītības standartam	Visi mācību priekšmeti	Pārbaude	5.-8.klase	15.-22/09 23-27/10
Audzinašanas darba plānu pārbaude I. semestrim	Skolotāju sagatavotība audzināšanas darbam	Audzinaātāju darba plāni	Pārbaude	5.-8.klase	22.-29./09
Pulciņu nodarbību kontrole	- režīma atbilstība plānotajam - pulciņu lietderības izvērtējums	Pulciņu nodarbības	Pārbaude		30/10-03/11
Mācību priekšmetu pasniegšanas kvalitāte	- noskaidrot stundu kvalitāti un efektivitāti - skolēnu un skolotāju saskarsmes veidošanās mācību stundās	Visi mācību priekšmeti	Stundu hospitācija	5.-8.klase	27/09-13/10
Mācību priekšmetu apguves līmeņa noskaidrošana	- Skolēnu sekmyu līmeņa kopaina - Mācību vielas apguves līmeņa noskaidrošana	Klašu žurnāli Visi mācību priekšmeti	Sekmju pārbaude I.semestra pārbaudes darbu analīze	5.-8.klase	16-20/12
Skolēnu dienasgrāmatu kontrole	-skolēnu dienasgrāmatu aizpildes noteikumu ievērošana	Skolēnu dienasgrāmatas	pārbaude	5.-8.klase	27-29/09
Skolēnu rakstu kultūras kontrole	Novērtēt skolēnu rakstu kultūru	skolēnu burtnicas	pārbaude	5.-8.klase	20-24/11
Pedagogu metodiskā darba pārbaude	Noskaidrot pedagogu radošo aktivitāti mācību, audzināšanas un ārpusstundu metodiskajā darbā	visi pamatskolas skolotāji un pulciņu vadītāji	individuālas pārrunas	5.-8.klase	11-15/12

12. PIELIKUMS

Privātās pamatskolas "Patnis" sanitāri-higiēniskā un medicīniskā darba iekšējā kontrole 2000/2001. m.g. 1. semestrī

<i>Kontroles temats</i>	<i>Kontroles mērķi</i>	<i>Kontroles priekšmets</i>	<i>Kontroles veids</i>	<i>Klase</i>	<i>Laiks</i>
Medicīnas dokumentu atbilstība prasībām	Noskaidrot medicīnas dokumentu aizpildes prasību ievērošanu	Pedagogu un darbinieku sanitārās grāmatīņas Skolēnu medicīnas dokumenti	pārbaude	- 1-8	28/08-15/09 10/12-15/12 15/09-15/10
Potēšanas darbs	Apzināt profilaktiskās potēšanas uzskaites darba kvalitāti	Skolēnu medicīnas dokumenti	pārbaude	1-8	15/10-30/10 05/12-10/12
Higiēnas prasību ievērošana	Noskaidrot higiēnas prasību ievērošanas kvalitāti	Skolēni Skolotāju motivējošais darbs	pārbaude	1-8	10/09-15/09 05/11-10/11
Skolas sanitārais stāvoklis	Noskaidrot skolas sanitāro stāvokli	Klašu telpas Tualetes Datorklase Koplietošanas telpas Virtuves bloks Ēdamzāle Teritorija	pārbaude	-	katra mēneša pirmajā pirmdienā
Skolas mācību un ārpusklases darba režīms	Panākt bērnu veselībai nekaitīga dienas režīma ievērošanu, nepieļaut solēnu pārslodzes	mājas darbu apjoms (klašu žurnāli) pagarināto grupu darbs (pastaigas svaigā gaisā)	pārbaude	1-8	17/10-20/10 15/11-18/11
Pārtikas aprites prasību ievērošana	Noskaidrot pārtikas saņemšanas dokumentu atbilstību noteikumiem Noskaidrot pārtikas realizācijas termiņu ievērošanu	Preču saņemšanas pavadzīmes Kvalitātes sertifikāti	pārbaude	-	Katra mēneša trešajā pirmdienā
Skolēnu solu atbilstība auguma normām	Panākt katra skolēna auguma īpatnībām atbilstošu solu lietošanu.	Solu augstums, skolēnu auguma saraksti, solu markējums	pārbaude	1-8	04/09-15/09

13. PIELIKUMS

SKOLAS DARBA DATU BĀZE

